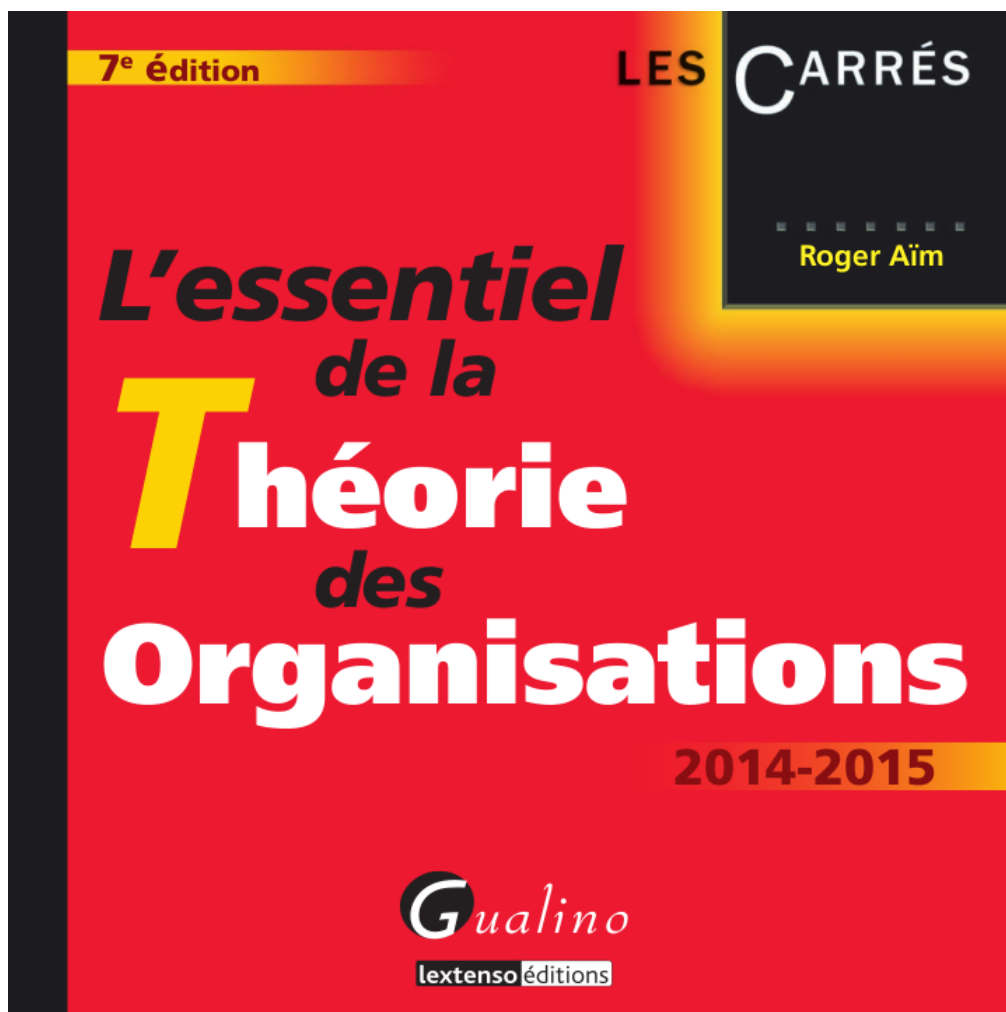




LES CARRÉS

Cette collection de livres présente de manière **synthétique**, **rigoureuse** et **pratique** l'ensemble des connaissances que l'étudiant doit posséder sur le sujet traité. Elle couvre :

- le Droit et la Science Politique ;
- les Sciences économiques ;
- les Sciences de gestion ;
- les concours de la Fonction publique.

Retrouvez tous nos titres
Defrénois - Gazette du Palais
Gualino - Joly - LGDJ
Montchrestien
 sur notre site
 @ www.lextenso-editions.fr

Retrouvez l'actualité
Gualino éditeur
 sur Facebook



© Gualino éditeur, Lextenso éditions 2014
 70, rue du Gouverneur Général Éboué
 92131 Issy-les-Moulineaux cedex
 ISBN 978 - 2 - 297 - 03996 - 3
 ISSN 1288-8206

« Dans la nature, l'homme est l'animal le plus démuné ; seule l'organisation sociale lui permet de survivre. » (David Hume, 1711-1776)

La théorie des organisations est née au début du xx^e siècle, au cours de la seconde révolution industrielle. Caractérisée par le règne absolu de la machine, cette nouvelle ère industrielle ne s'est pas limitée au triomphe du progrès scientifique et technique, elle a aussi engendré une véritable révolution dans les modes d'organisation de l'entreprise.

Avec le formidable essor de la production, de très grandes entreprises doivent désormais réaliser simultanément de nombreuses tâches qui devront être planifiées, divisées et coordonnées. Un besoin d'organisation du travail est né et la théorie des organisations y répondra en rassemblant, dans un corps de doctrine unique, ***l'ensemble des connaissances relatives au fonctionnement et à la conduite des organisations.***

Fondée par des praticiens, ingénieurs et dirigeants d'entreprise, la théorie des organisations deviendra, avec le concours d'universitaires et de chercheurs, une discipline scientifique pluridisciplinaire autonome (science des organisations) qui fera appel à diverses branches des sciences humaines : psychologie, sociologie, économie, gestion, management. Ces praticiens et théoriciens ont la volonté constante d'améliorer les performances de l'entreprise en portant leur champ de réflexion sur l'organisation de la production, et de l'entreprise en général. Plusieurs grands courants de pensée se manifesteront en privilégiant chacun une approche idéale de l'organisation. Comme nous l'examinerons, ces grands courants se développeront en réaction à celui qui l'aura précédé et en l'intégrant plus ou moins.

Ce livre est destiné aux étudiants des universités, des écoles de commerce, de management et d'ingénieurs ; il a pour objectif, grâce à une approche pédagogique et pragmatique, ***de faire découvrir les différents concepts clés de la théorie des organisations et le fonctionnement des structures d'entreprise.***

La théorie des organisations peut être présentée, soit thématiquement, soit chronologiquement, en analysant les différentes écoles de pensée qui se sont succédé dans le temps. Pour ce type d'ouvrage à caractère pédagogique, c'est la présentation chronologique par école de pensée qui a été retenue.

Si certains auteurs considèrent que le mouvement d'amélioration de la qualité ne concerne que le domaine de la gestion de production, d'autres ont fait le choix d'inclure le modèle japonais et leurs auteurs dans le corpus de la théorie des organisations. C'est l'option qui a été retenue dans cet ouvrage, en situant la pensée japonaise dans le cadre de l'école néo-classique.

Ce livre est organisé en deux parties et onze chapitres :

- après une classification et une identification des principales écoles existantes, la première partie est consacrée à ***une présentation, par école de pensée, des grands concepts de la théorie des organisations et de leurs auteurs*** ;
- après avoir défini la structure organisationnelle selon Henry Mintzberg, la seconde partie est consacrée à ***une présentation typologique des trois grandes structures organisationnelles d'entreprise : la structure fonctionnelle, la structure divisionnelle et la structure matricielle.***

Présentation**3****1****La théorie traditionnelle des organisations****Chapitre 1 – Classement et identification des grandes écoles de pensée****19**

1 – Classement des grandes écoles de pensée selon l'approche du schéma de Scott (1978)	19
■ <i>Présentation des axes</i>	20
a) L'axe horizontal : du système « fermé » au système « ouvert »	20
b) L'axe vertical : de l'approche « rationnelle » à l'approche « sociale »	21
■ <i>Présentation des quatre phases</i>	21
a) La première phase (1900 à 1930) : organiser pour produire efficacement	21
b) La seconde phase (1930 à 1960) : motiver l'individu	21
c) La troisième phase (1960-1980) : adapter la structure	21
d) La quatrième et dernière phase (1980 à nos jours) : mobiliser et faire participer	22

2 – Identification des grandes écoles de pensée	22
■ <i>École classique (1900)</i>	24
■ <i>École des relations humaines (1930)</i>	24
■ <i>École de la prise de décision (1940)</i>	24
■ <i>École néo-classique (1945)</i>	24
■ <i>École socio-technique (1950)</i>	24
■ <i>École systémique ou de la contingence (1960)</i>	25
■ <i>École sociologique (1980)</i>	25
■ <i>École économique (1980)</i>	25

Chapitre 2 – L'École classique des organisations**27**

1 – Adam Smith	28
■ <i>L'homme</i>	28
■ <i>La division du travail</i>	28
■ <i>La main invisible</i>	30
2 – Frederick Winslow Taylor	31
■ <i>L'homme</i>	31
■ <i>L'organisation scientifique du travail (OST)</i>	32
a) La division verticale du travail	33
b) La division horizontale du travail	33
c) Le salaire au rendement (<i>piece rate pay system</i>)	33
d) Le contrôle du travail, la hiérarchie fonctionnelle	33
■ <i>Les disciples et successeurs de Frederick W. Taylor</i>	34
a) Frank Bunker Gilbreth (1868-1924)	34
b) Henry L. Gantt (1861-1919)	35
■ <i>La « re-taylorisation »</i>	35
3 – Henry Ford	36
■ <i>L'homme</i>	36

■ <i>Le Fordisme</i>	36
a) Premier principe : le travail à la chaîne continue	36
b) Deuxième principe : la standardisation	37
c) Troisième principe : <i>five dollars a day</i>	37
4 – Henri Fayol	37
■ <i>L'homme</i>	37
■ <i>L'organisation administrative du travail (OAT)</i>	38
a) Une classification des six opérations ou fonctions essentielles de l'entreprise	38
b) Les opérations administratives ou la fonction administrative (management)	38
5 – Max Weber	41
■ <i>L'homme</i>	41
■ <i>Le modèle weberien de l'autorité</i>	41
a) La légitimité traditionnelle	41
b) La légitimité charismatique	42
c) La légitimité rationnelle ou légale	42
6 – Mary Parker Follett	43
■ <i>La femme</i>	43
■ <i>Pouvoir et autorité</i>	43
■ <i>Gestion du conflit</i>	44
■ <i>Ses quatre principes d'organisation</i>	44
7 – Conclusion	44
Chapitre 3 – L'École des relations humaines	47
1 – Elton Mayo	48
■ <i>L'homme</i>	48
■ <i>Les expériences de « Hawthorne »</i>	48
2 – Chester Barnard	49
■ <i>L'homme</i>	49

■ <i>L'entreprise comme mode de coordination</i>	49
a) La distinction entre les organisations « formelles » et « informelles »	50
b) La distinction entre « efficacité » et « efficience »	50
c) La redéfinition du concept d'autorité	50
3 – Kurt Lewin	50
■ <i>L'homme</i>	50
■ <i>Les trois formes de leadership</i>	51
4 – Abraham H. Maslow	52
■ <i>L'homme</i>	52
■ <i>La pyramide des besoins de Maslow</i>	52
5 – David Mac Clelland	54
■ <i>L'homme</i>	54
■ <i>Théorie de la motivation par l'accomplissement</i>	54
6 – Frederick Herzberg	54
■ <i>L'homme</i>	54
■ <i>Le modèle « bifactoriel »</i>	55
a) Les facteurs sources d'insatisfaction (facteurs extrinsèques)	55
b) Les facteurs sources de satisfaction (facteurs intrinsèques)	55
7 – Douglas Mac Gregor	56
■ <i>L'homme</i>	56
■ <i>La théorie X et Y du management</i>	57
a) Théorie X : hypothèses pessimistes de l'être humain vis-à-vis du travail	57
b) Théorie Y : hypothèses optimistes de l'être humain vis-à-vis du travail	57
■ <i>DPO : une application de la théorie Y</i>	57
8 – Rensis Likert	58
■ <i>L'homme</i>	58

■ Les quatre styles de leadership	58
a) Le style autoritaire exploiteur (despotique)	58
b) Le style autoritaire paternaliste (bienveillant)	58
c) Le style consultatif	58
d) Le style participatif	58
9 – Chris Argyris	59
■ L'homme	59
■ L'apprentissage individuel et organisationnel	59
10 – Conclusion	60
11 – Approche comparée École classique – École des relations humaines	61
Chapitre 4 – L'École de la prise de décision	63
1 – La rationalité parfaite	63
■ Le modèle classique	63
■ Le modèle d'Harvard	64
a) Présentation	64
b) Principe	64
2 – Herbert A. Simon	65
■ L'homme	65
■ La rationalité limitée	66
■ Les deux types de décisions	66
3 – Les disciples d'Herbert A. Simon	67
■ Théorie du comportement de l'entreprise	67
a) La quasi-résolution des conflits	67
b) L'élimination de l'incertitude	67
c) La recherche d'une problématique	68
d) L'apprentissage organisationnel	68

■ Modèle de la poubelle	68
a) Le modèle de l'anarchie organisée	68
b) Le modèle de la « poubelle » ou modèle « Garbage Can »	68
4 – Igor Ansoff	69
■ L'homme	69
■ Typologie des décisions selon la durée	69
■ La matrice d'Ansoff	70
Chapitre 5 – L'École néo-classique (ou empirique)	71
1 – Alfred Pritchard Sloan	72
■ L'homme	72
■ La décentralisation coordonnée	72
2 – Peter F. Drucker	73
■ L'homme	73
■ La direction par objectifs (DPO)	74
3 – Octave Gélinier	75
■ L'homme	75
■ La direction participative par objectifs (DPPO)	75
4 – William Edwards Deming	76
■ L'homme	76
■ La Roue de Deming	76
■ Les 14 points de Deming	77
■ Les 7 outils « classiques »	78
■ Le prix Deming	79
5 – Joseph Moser Juran	79
■ L'homme	79
■ La Loi de Pareto	80
■ La trilogie de la qualité	80
■ Les 8 points de Juran	80

6 – Shigéo Shingo	81
■ L'homme	81
■ Poka-Yoké	81
■ La flexibilité	81
■ Le SMED	82
7 – Taichi Ohno	83
■ L'homme	83
■ Le juste-à-temps	83
■ Ce qui différencie le Toyotisme du Taylorisme	84
8 – William Ouchi	84
■ L'homme	84
■ La théorie Z	84
a) Présentation générale de la théorie Z	84
b) Caractéristiques des entreprises japonaises et occidentales	85
c) La théorie Z et la notion de dan	86
d) Les deux formes d'entreprise « H » ou « M »	86
Chapitre 6 – L'École socio-technique	87
1 – Le Tavistock Institute of Human Relations de Londres	87
2 – L'expérience menée par le Tavistock Institute dans des mines de charbon britanniques	88
3 – Les groupes autonomes	89
■ Organisation sociale	89
■ Organisation technique	89
4 – Les applications de l'École socio-technique	90
5 – Caractéristiques de l'École socio-technique selon E. L. Trist	91

Chapitre 7 – L'École de la contingence	93
1 – Les grands auteurs de la théorie de la contingence	93
■ Joan Woodward et Charles B. Perrow	93
■ Alfred D. Chandler	94
■ T. Burns et G. Stalker	95
■ Paul Roger Lawrence et Jay William Lorsch	96
■ Henry Mintzberg	97
2 – Les facteurs de contingence selon Henry Mintzberg	97
■ Les quatre facteurs de contingence	97
■ L'âge et la taille	98
■ Le système technique	99
■ L'environnement	99
■ Le pouvoir	99
Chapitre 8 – L'École sociologique	101
1 – Robert K. Merton	102
■ L'homme	102
■ Fonctions	102
■ Dysfonctions	102
■ Déplacement des buts	102
2 – Philip Selznick	103
■ L'homme	103
■ L'expérience « TVA »	103
3 – Alvin Gouldner	104
■ L'homme	104
■ Les trois formes de bureaucratisation	104
4 – Michel Crozier	104
■ L'homme	104
■ L'analyse stratégique des organisations	105

5 – Alain Touraine	107
■ <i>L'homme</i>	107
■ <i>Les trois phases du travail ouvrier</i>	108
■ <i>La sociologie de l'action</i>	108
6 – Jean-Daniel Reynaud	110
■ <i>L'homme</i>	110
■ <i>Théorie de la régulation conjointe</i>	110
7 – Renaud Sainsaulieu	111
■ <i>L'homme</i>	111
■ <i>Les quatre modèles d'identité au travail</i>	112
Chapitre 9 – L'École économique	113
1 – La théorie de l'agence	113
■ <i>Définition</i>	113
■ <i>Analyse</i>	114
■ <i>Domaine d'application</i>	114
■ <i>La problématique</i>	114
■ <i>Conclusion</i>	115
2 – La théorie des coûts de transaction	115
■ <i>Ronald Coase</i>	115
a) <i>L'homme</i>	115
b) <i>Théorie</i>	115
■ <i>Oliver Williamson</i>	116
a) <i>L'homme</i>	116
b) <i>La théorie</i>	116

2

Structures organisationnelles

Chapitre 10 – Approches et visions des structures organisationnelles	121
1 – Définition	121
2 – Les six parties de l'organisation	121
■ <i>Le sommet stratégique</i>	122
■ <i>Le centre opérationnel</i>	123
■ <i>La ligne hiérarchique</i>	124
■ <i>La technostucture</i>	125
■ <i>Le support logistique</i>	126
■ <i>L'idéologie</i>	127
3 – Les sept configurations organisationnelles	128
■ <i>L'organisation entrepreneuriale</i>	128
■ <i>L'organisation mécaniste</i>	128
■ <i>L'organisation divisionnalisée</i>	128
■ <i>L'organisation professionnelle</i>	129
■ <i>L'organisation innovatrice</i>	129
■ <i>L'organisation missionnaire</i>	129
■ <i>L'organisation politisée</i>	129
4 – Les huit images organisationnelles	129
■ <i>L'organisation vue comme une machine</i>	130
■ <i>L'organisation vue comme un organisme</i>	130
■ <i>L'organisation vue comme un cerveau</i>	130
■ <i>L'organisation vue comme une culture</i>	131
■ <i>L'organisation vue comme un système politique</i>	131
■ <i>L'organisation vue comme une prison du psychisme</i>	131

■ <i>L'organisation vue comme flux et transformation</i>	132
■ <i>L'organisation vue comme instrument de domination</i>	132
Chapitre 11 – Typologie classique des structures organisationnelles	133
1 – Les deux forces d'attraction de l'organisation de l'entreprise	134
2 – La structure fonctionnelle	134
■ <i>La structure en soleil ou entrepreneuriale</i>	136
a) Représentation graphique	136
b) Types d'entreprise	136
c) Avantages	136
d) Inconvénients	137
e) Observations	137
■ <i>La structure fonctionnelle simple</i>	137
a) Représentation graphique	137
b) Types d'entreprises	137
c) Avantages	138
d) Inconvénients	138
e) Observations	138
■ <i>La structure fonctionnelle évoluée</i>	139
a) Représentation graphique	139
b) Types d'entreprises	139
c) Avantages	139
d) Inconvénients	139
e) Observations	140
3 – La structure divisionnelle	140
■ <i>Représentation graphique</i>	142
■ <i>Types d'entreprises</i>	142
■ <i>Avantages</i>	143
■ <i>Inconvénients</i>	143
■ <i>Observations</i>	143

4 – La structure matricielle	143
■ <i>Représentation graphique</i>	144
■ <i>Types d'entreprises</i>	145
■ <i>Avantages</i>	145
■ <i>Inconvénients</i>	145
■ <i>Observations</i>	145
5 – Tableau de synthèse	145
Bibliographie	149
Liste des auteurs cités dans le livre	151

La théorie traditionnelle des organisations

Chapitre 1	Classement et identification des grandes écoles de pensée	19
Chapitre 2	L'École classique des organisations	27
Chapitre 3	L'École des relations humaines	47
Chapitre 4	L'École de la prise de décision	63
Chapitre 5	L'École néo-classique (ou empirique)	71
Chapitre 6	L'École socio-technique	87
Chapitre 7	L'École de la contingence	93
Chapitre 8	L'École sociologique	101
Chapitre 9	L'École économique	113

Classement et identification des grandes écoles de pensée

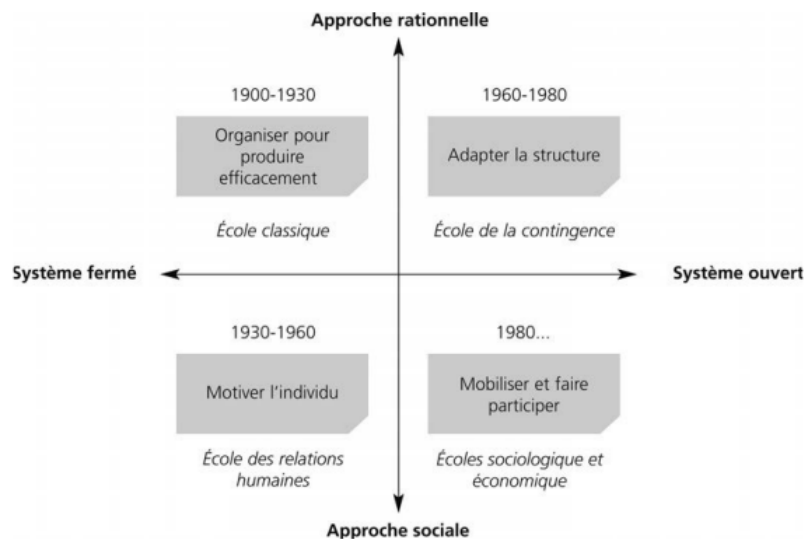
CHAPITRE 1

De 1900 à nos jours, de nombreuses écoles de pensée se sont succédées avec des périodes de recouvrement. Si les écoles de pensée sont bien identifiées, leur classification peut prendre des formes différentes. Comme nous l'avons évoqué dans la présentation de ce livre, le choix d'un exposé chronologique a été préféré pour des raisons pédagogiques.

Nous nous proposons, dans ce chapitre, d'une part, d'exploiter le graphique de W. Richard Scott qui présente un classement des quatre phases essentielles de l'évolution des organisations et, d'autre part, d'identifier à partir de ces quatre grandes phases l'ensemble des écoles de pensée qui seront traitées.

1 Classement des grandes écoles de pensée selon l'approche du schéma de Scott (1978)

Le schéma de la page suivante présente, de 1900 à nos jours, un parcours à travers le temps de la théorie des organisations. Il a le mérite, par sa clarté, de distinguer schématiquement, selon deux axes, les quatre phases essentielles de l'évolution des organisations.



■ Présentation des axes

a) L'axe horizontal : du système « fermé » au système « ouvert »

Il représente une approche « systémique » :

- **le système « fermé »** : il correspond à une organisation dont le modèle « universel » forme un tout centré sur la gestion des paramètres « internes » à l'entreprise ;
- **le système « ouvert »** : il date des années 1960 et considère que l'organisation de l'entreprise est dépendante de son environnement qu'il soit économique, politique, culturel, social, etc. L'organisation nécessite un effort permanent d'adaptation.

b) L'axe vertical : de l'approche « rationnelle » à l'approche « sociale »

- *L'approche « rationnelle »* : elle conduit à la rationalisation du travail et correspond à une recherche d'efficacité technique et économique de l'entreprise. Cette recherche est rendue possible par la mise en œuvre d'une démarche d'organisation du travail rigoureuse, logique et formelle (mécanique), fondée sur la raison ;
- *L'approche « sociale »* : elle est fondée sur le consensus et la motivation des individus. Elle correspond à une recherche de l'efficacité technique et économique de l'entreprise par la prise en compte de facteurs humains. Cette démarche s'inscrit dans une « logique des sentiments ».

■ Présentation des quatre phases**a) La première phase (1900 à 1930) : organiser pour produire efficacement**

C'est *l'école classique, l'école des ingénieurs et des praticiens* qui utiliseront les sciences de l'ingénieur pour organiser et produire efficacement. Elle connaîtra deux phases, l'une fondée sur la division technique du travail, l'autre sur la division administrative du travail. Cette école s'inscrit dans une approche rationnelle et fonctionne dans un système « fermé ».

b) La seconde phase (1930 à 1960) : motiver l'individu

C'est *l'école des relations humaines ou comportementaliste*. Des sciences de l'ingénieur, nous passons aux sciences humaines. En quittant le postulat mécaniste et en mettant au centre du fonctionnement de l'entreprise la dimension humaine, un pas fondamental est franchi dans l'évolution de l'organisation de l'entreprise. Les études des chercheurs démontrent que la motivation de l'individu et la compréhension de ses besoins sont favorables à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à son développement. Cette école s'inscrit dans une approche sociale et fonctionne dans un système « fermé ».

Remarque : pendant des décennies, l'école classique et l'école des relations humaines, qui ont des points communs, ont constitué le *noyau dur* de la théorie des organisations.

c) La troisième phase (1960-1980) : adapter la structure

C'est *l'école de la contingence*, diamétralement opposée à l'école des relations humaines. D'une approche « sociale », nous passons à une approche « rationnelle », et d'un système « fermé », nous passons à un système « ouvert ». La structure dite « idéale » et universelle, considérée comme indépendante du contexte est abandonnée au profit d'une structure dépendante et liée aux contraintes externes, à son environnement, à des facteurs dits contingents. C'est le « système

ouvert ». La meilleure structure sera recherchée par une approche rationnelle permettant d'analyser et de mesurer les paramètres influents de l'environnement.

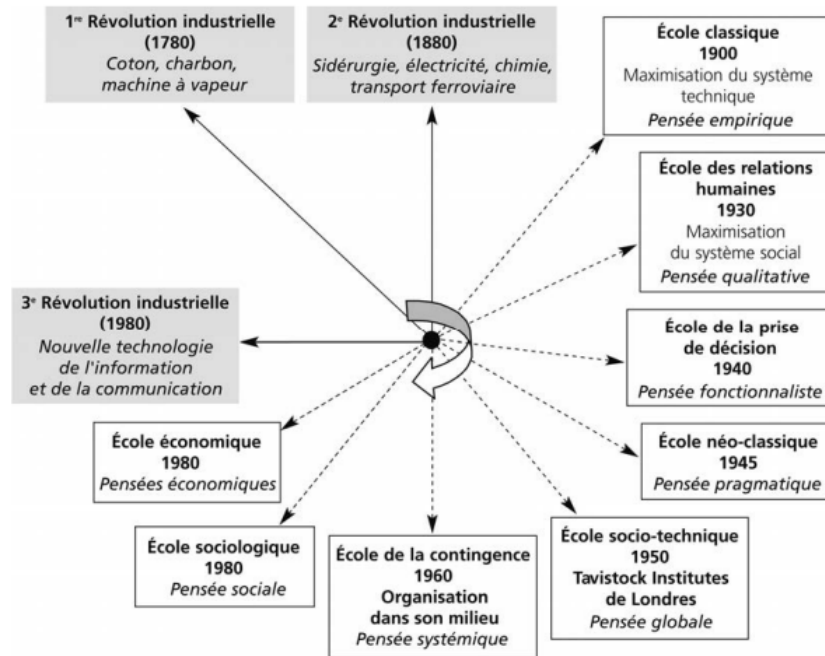
d) La quatrième et dernière phase (1980 à nos jours) : mobiliser et faire participer

C'est une *approche sociologique de l'organisation* qui propose de nouveaux principes (management participatif, projet d'entreprise...) redonnant à l'homme considéré comme un acteur social, avec ses forces et ses faiblesses, une place déterminante dans un système « ouvert » inscrit dans un environnement technique et économique complexe. Dans cette même phase, on assiste à l'émergence de l'école économique au sein de la théorie des organisations. Cette école de pensée met au service de l'étude des organisations les outils d'analyse de la science économique.

2 Identification des grandes écoles de pensée

À partir des quatre grandes phases, analysées dans le paragraphe précédent, nous pouvons maintenant identifier et caractériser l'ensemble des grandes écoles de pensée qui seront développées chronologiquement dans la suite des prochains chapitres.

Les grandes étapes chronologiques de la théorie des organisations



■ École classique (1900)

L'école classique a été fondée essentiellement par des ingénieurs dont les premières réflexions, en matière d'organisation industrielle, les ont conduits à proposer un modèle d'organisation analytique, empirique et normatif.

■ École des relations humaines (1930)

En réaction au modèle de l'école classique, quantitatif, où la machine impose ses cadences de travail à l'homme, il faut un nouveau modèle. Proposée par des psychologues, l'école des relations humaines, développera une approche qualitative de l'organisation et elle mettra l'homme au centre de sa réflexion.

■ École de la prise de décision (1940)

L'école de la prise de décision, centrée sur le modèle économique de l'organisation, tente de faire une synthèse entre les excès de l'école classique et les insuffisances de l'école des relations humaines. Elle se propose d'étudier le contexte organisationnel des dirigeants qui, pour résoudre un problème, ne recherchent pas obligatoirement la solution optimale mais s'arrêtent souvent à la première solution qu'ils jugent satisfaisante.

■ École néo-classique (1945)

Après la seconde guerre mondiale, l'école néo-classique ou empirique inspirée par l'école classique se développe en utilisant les acquis des écoles postérieures à l'école classique dont l'école des relations humaines. Caractérisée par son empirisme et son pragmatisme, elle est à la recherche de principes universels. Elle est fondée sur la maximisation des profits, la décentralisation des responsabilités la réduction des coûts et des délais et la démarche de la Qualité Totale.

■ École socio-technique (1950)

L'école socio-technique appréhende l'organisation de l'entreprise dans sa totalité, comme un système ouvert constitué par l'interaction et l'interdépendance de deux sous-systèmes : social et technique. Cette approche engendre une double rupture : vis-à-vis de l'école des relations humaines et vis-à-vis de l'école classique. L'approche de l'organisation de l'entreprise est désormais globale et conduira au développement de petits groupes de travail disposant d'une large autonomie et capables de tenir compte des besoins des individus et des exigences de la production.

■ École systémique ou de la contingence (1960)

L'école de la contingence ou systémique s'inscrit dans le prolongement des travaux de l'école socio-technique. Elle abandonne définitivement le préalable, longtemps dominant, du « *the one best way* » des écoles : classique et des relations humaines. Il n'existe pas une et une seule bonne façon de faire les choses. Le bon modèle en soi, la « bonne » structure « universaliste » valable pour toutes les organisations, n'existe pas. Pour les théoriciens de cette école, la structure est reliée à des facteurs dits contingents. Ainsi libérée du postulat de l'école classique prônant un modèle unique d'organisation, l'école de la contingence montre qu'il peut exister, pour des situations différentes, des modes d'organisation différents.

■ École sociologique (1980)

Pour l'école sociologique, l'organisation n'est pas un phénomène naturel qui s'impose de l'extérieur aux hommes. L'individu est un « acteur social complexe » qui structure le champ dans lequel il évolue. L'école sociologique tente de démontrer qu'il n'y a pas de relation univoque entre le type de structure d'organisation choisi et la performance obtenue. En effet, si des organisations très formalisées obtiennent des résultats supérieurs à des organisations peu formalisées, dans d'autres cas, elles connaîtront des blocages importants limitant leur évolution. Les théories existantes ne permettent pas toujours d'expliquer le succès et les différences de structures. Ce sera un des objectifs de l'approche sociologique de déterminer les causes de ces différences.

■ École économique (1980)

Dans les années 1980, on assiste à l'émergence de l'école économique au sein de la théorie des organisations. Cette école pose la question des liens qui existent entre l'économique et le social. Dans le cadre de la théorie des organisations, l'école économique est associée principalement à deux théories : celle de l'agence et celle des coûts de transaction.

L'École classique des organisations

La science féconde l'industrie.

CHAPITRE 2

L'essor de la société industrielle du XIX^e siècle consacre, avec l'apparition de la seconde révolution industrielle (1860-1920), l'industrie comme lieu de sources de richesse et de développement. On quitte le modèle de l'atelier pour celui du travail en usine. Ainsi émerge une nouvelle forme de travail qui attire une main-d'œuvre agricole qu'il faut intégrer. L'industrie, en cette fin de XIX^e siècle, doit donc s'organiser et seules l'armée et l'Église ont des organisations hiérarchisées.

L'entreprise empruntera à ces institutions l'autorité pyramidale mais devra trouver son propre modèle. Ainsi naît l'École classique des organisations qui développe les premières réflexions en matière d'organisation industrielle. Dans un contexte de progrès technique, porteur de bienfaits où la science triomphe, il n'est pas surprenant que l'École classique ait été fondée par des ingénieurs.

Les hypothèses de leurs réflexions reposent sur deux postulats : l'entreprise est assimilée à un immense mécanisme où les individus ne sont que des rouages (postulat mécaniste), et l'entreprise est composée d'individus et de matériels qui peuvent être maîtrisés par l'esprit de l'organisateur (postulat rationaliste). Le concept de la division du travail est le concept fondateur de l'École classique sur lequel les premiers penseurs de l'organisation du travail ont fondé leur réflexion et leur action (Taylor, Ford). C'est la raison pour laquelle Adam Smith, philosophe et économiste écossais des Lumières, père de ce concept, sera le premier auteur présenté dans le cadre de cette école.

1 Adam Smith

■ L'homme

Adam Smith (1723-1790) né à Kirkcaldy (Écosse), est considéré comme le père de l'économie politique moderne. Fils d'un commissaire aux douanes, brillant élève, il entre à quatorze ans au Collège de Glasgow, et à dix-sept ans à l'Université d'Oxford où, pendant six ans, il étudie la philosophie et la littérature. Nommé à vingt-huit ans professeur de littérature à Glasgow, il y occupe, à partir de 1753, la chaire de philosophie morale. Cet universitaire se fera remarquer par une série de conférences publiques données entre 1748 et 1751, puis par la parution, en 1759, de son premier ouvrage, *La théorie des sentiments moraux*, une œuvre philosophique. Tuteur du jeune duc de Buccleuch, Adam Smith l'accompagnera, en 1764, dans son « Grand Tour », voyage traditionnel initié par les jeunes aristocrates anglais en Europe. Ce voyage lui permettra de rencontrer, dans le sud de la France, Voltaire, et à Paris, Hume, D'Alembert, Holbach, Helvétius, Necker, Turgot ainsi que l'économiste le plus important de l'époque, François Quesnay, médecin de Madame de Pompadour.

François Quesnay, à l'origine de l'École de pensée économique des physiocrates (la richesse est extraite des sols), est en rupture avec les idées des mercantilistes (accumulation de métaux précieux). Adam Smith est intéressé par les idées libérales des physiocrates : l'économie doit être régie par un ordre naturel (laissez-faire, laissez-passer) et le marché doit être libre de toute intervention publique. Mais il ne les suivra pas dans leur idée que « seule la terre est productive ». De retour, en 1766, à Kirkcaldy et disposant des éléments nécessaires lui permettant de créer l'économie politique moderne, Adam Smith se consacre à son grand ouvrage, *La Richesse des Nations* (*The Wealth of Nations*). Parue le 9 mars 1776, cette œuvre fondamentale expose le mécanisme de la croissance d'une nation et traite des bienfaits de la division du travail pour l'ensemble de l'économie. En 1778, Adam Smith devient commissaire aux douanes à Édimbourg, ce qui lui assurera une retraite confortable. Il termine sa vie comme recteur de l'Université de Glasgow.

■ La division du travail

Considéré par les historiens de l'économie comme le père de « la division du travail », Adam Smith est le premier à avoir donné un nom à ce concept et à en avoir fait une théorie. Pour lui, il y a essentiellement deux causes majeures expliquant la richesse des nations :

- la première est le travail ou plutôt la division du travail, qui permet des gains prodigieux de productivité ;

– et la seconde est le capital et son accumulation. Adam Smith estime que la division du travail est positive, dans la mesure où elle permet d'accroître la productivité et de faire disparaître les temps morts. Il considère que la division du travail est un facteur de croissance économique indispensable à l'amélioration de la productivité, et ce en vertu des différences d'aptitude qui existent entre les individus. Ce concept va lui permettre de comprendre les mécanismes de l'apparition du capitalisme au XVIII^e siècle. Il sera le premier à s'interroger sur cette émergence. Dans son ouvrage, *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations* (1776), Adam Smith décrit l'organisation d'une manufacture d'épingles, dans laquelle la division technique du travail a permis d'accroître considérablement la productivité, en divisant le cycle de réalisation en dix-huit opérations distinctes. Il citera :

« Les plus grandes améliorations dans la puissance productive du travail, et la plus grande partie de l'habileté, de l'adresse et de l'intelligence avec laquelle il est dirigé ou appliqué, sont dues, à ce qu'il semble, à la division du travail... Prenons un exemple dans une manufacture de la plus petite importance, mais où la division du travail s'est fait souvent remarquer : une manufacture d'épingles.

Un homme qui ne serait pas façonné à ce genre d'ouvrage, dont la division du travail a fait un métier particulier, ni accoutumé à se servir des instruments qui y sont en usage, dont l'invention est probablement due encore à la division du travail, cet ouvrier, quelque adroit qu'il fût, pourrait peut-être à peine faire une épingle dans toute sa journée, et certainement il n'en ferait pas une vingtaine. Mais de la manière dont cette industrie est maintenant conduite, non seulement l'ouvrage entier forme un métier particulier, mais même cet ouvrage est divisé en un grand nombre de branches, dont la plupart constituent autant de métiers particuliers... L'important travail de faire une épingle est divisé en dix-huit opérations distinctes ou environ, lesquelles, dans certaines fabriques sont remplies par autant de mains différentes... J'ai vu une petite manufacture de ce genre qui n'employait que dix ouvriers... Mais, quoique la fabrique fût fort pauvre et, par cette raison, mal outillée, cependant, quand ils se mettaient en train, ils venaient à bout de faire entre eux environ douze livres d'épingles par jour ; or, chaque livre contient au-delà de quatre mille épingles de taille moyenne. Ainsi ces dix ouvriers pouvaient faire entre eux plus de quarante-huit milliers d'épingles dans une journée ; donc chaque ouvrier, faisant une dixième partie de ce produit, peut être considéré comme faisant dans sa journée quatre mille huit cents épingles. Mais s'ils avaient tous travaillé à part et indépendamment les uns des autres, et s'ils n'avaient pas été façonnés à cette besogne particulière, chacun d'eux assurément n'eût pas fait vingt épingles peut-être pas une seule, dans sa journée, c'est-à-dire pas, à coup sûr, la deux cents quarantième partie, et pas peut-être la quatre mille huit centième partie de ce qu'ils sont maintenant en état de faire, en conséquence d'une division et d'une combinaison convenables

de leurs différentes opérations. » (Extrait de *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, 1776, A. Smith, Collection « Idées », Gallimard, 1976).

Pour aller plus loin

Henri Louis Duhamel du Monceau (1700-1782), homme politique et scientifique français s'est illustré en agronomie et comme inspecteur général de la marine. Dans un commentaire sur *l'Art de l'épinglier* (1761) il fait mention de la division du travail dans un texte qui inspira plus tard Adam Smith dans *La Richesse des Nations*. « Il n'y a personne qui ne soit étonné du bas prix des épingles ; mais la surprise augmentera sans doute quand on saura combien de différentes opérations, la plupart fort délicates, sont indispensablement nécessaires pour faire une bonne épingle. Nous allons parcourir en peu de mots ces opérations pour faire naître l'envie d'en connaître les détails ; cette énumération nous fournira autant d'articles qui feront la division de ce travail. »

■ La main invisible

Après avoir évoqué, dans le paragraphe précédent, la division du travail, nous ne pouvons pas éviter de citer l'expression, dont Adam Smith est l'auteur, et qui caractérise le rôle du marché dans le fonctionnement d'une économie : **la main invisible**. Cette métaphore de la main invisible est une expression célèbre du père de l'École libérale qui s'oppose à la main trop visible des gouvernants. Pour lui, la société est capable de se conduire toute seule. Il est le premier à mettre autant l'accent sur l'importance du marché qui est l'unique régulateur du fonctionnement d'une économie. L'expression de main invisible est citée dans son ouvrage le plus connu, *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations* (1776) :

« Chaque individu travaille nécessairement à rendre aussi grand que possible le revenu annuel de la société. À la vérité, son intention en général n'est pas en cela de servir l'intérêt public, et il ne sait même pas jusqu'à quel point il peut être utile à la société. En préférant le succès de l'industrie nationale à celui de l'industrie étrangère, il ne pense qu'à son propre gain ; en cela, comme dans beaucoup d'autres cas, il est conduit par une main invisible à remplir une fin qui n'entre nullement dans ses intentions ; et ce n'est pas toujours ce qu'il y a de plus mal pour la société, que cette fin n'entre pour rien dans ses intentions. Tout en ne cherchant que son intérêt personnel, il travaille souvent d'une manière bien plus efficace pour l'intérêt de la société, que s'il avait réellement pour but d'y travailler. Je n'ai jamais vu que ceux qui aspiraient, dans leurs entreprises de commerce, à travailler pour le bien général, aient fait beaucoup de bonnes choses. »

Pour aller plus loin

En 1714, Bernard de Mandeville avait soutenu, dans sa *Fable des abeilles* que les vices privés font le bien public. Cette fable, qui provoqua un véritable scandale, décrit avec cynisme la prospérité de l'Angleterre du XVIII^e siècle en montrant l'utilité économique des « vices ». *Satisfaire l'extravagance du riche, écrit-il, donne du travail aux pauvres*. Plus tard, et toujours dans cette inspiration libérale, on peut évoquer la célèbre formule du « *laissez faire, laissez passer, le monde va de lui-même* » qui sera attribué par certains à François Quesnay et par d'autres à Vincent de Gournay, à l'occasion d'un discours en 1758. Dans les œuvres complètes de Turgot, Dupont de Nemours, dans son éloge à Vincent de Gournay, cite : « *On conçoit, en effet, que l'éloge de l'auteur de la célèbre formule du laissez-faire et laissez passer, doit se confondre avec celui même de la liberté du commerce et de l'industrie.* »

Œuvres de référence

- *Théorie des sentiments moraux*, 1759.
- *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, 1776.

2 Frederick Winslow Taylor**■ L'homme**

Ingénieur américain et fondateur de l'organisation scientifique du travail (OST), Frederick Winslow Taylor (1856-1915) est né à Germantown, en Pennsylvanie, dans une famille aisée. Second d'une famille de trois enfants, il est admis à Harvard, mais abandonnera ses études. Deux hypothèses sont généralement avancées : sa vue faible, qu'il recouvrit plus tard, et sa fascination pour la mécanique. Après quatre années d'apprentissage passées dans une petite usine de pompes, Frederick W. Taylor devient ouvrier tourneur, en 1878, à la Midvale Steel Company et gravit tous les échelons pour obtenir, en 1883, après des cours du soir, son diplôme d'ingénieur mécanicien. En 1884, nommé ingénieur en chef à la Midvale Steel Company, il conçoit un nouvel atelier d'usinage. Frederick W. Taylor deviendra, en 1890, directeur de la Manufacturing Investment, une usine de pâte à papier, avant de se consacrer, dès 1893, au conseil en organisation industrielle. Il est révélateur de noter que, très jeune, il développa une névrose obsessionnelle pour la mesure et la quantification. Il passait son temps à compter ses pas et à analyser ses propres mouvements. Au cours de ses promenades, il calibrant la longueur de ses pas dans le but de dépenser le moins

d'énergie possible tout en couvrant les distances les plus longues possibles. Son obsession se traduira, plus tard, par la recherche de la productivité maximale dans le domaine industriel.

En 1903, ses recherches le conduisent à exprimer ses vues dans *Shop Management* (La gestion des ateliers). En 1911, il publie un ouvrage célèbre, traduit en plusieurs langues, qui fera date et qui aura un retentissement très important : *The Principles of Scientific Management*. En appliquant les principes de l'OST, l'industrie américaine réalise un accroissement sans équivalent de sa productivité et de ses profits. Frederick W. Taylor, qui ouvre la voie de la productivité à tous les pays lancés dans la course industrielle, acquiert une renommée internationale. En France, c'est Henry Le Chatelier (1850-1936) qui s'enthousiasme pour ces méthodes qu'il diffusera et fera connaître.

Bien que Frederick W. Taylor ait recherché les conditions de compatibilité entre les dirigeants des usines et les exécutants (réconcilier l'ouvrier et le patron), ses principes ne prenaient pas en compte les facteurs psychologiques et sociaux du travail (si l'on se réfère à la célèbre pyramide de Maslow, Frederick W. Taylor s'arrêta au second niveau). En 1911, les grèves de l'arsenal de Watertown ternissent ses thèses. Georges Friedmann, en 1956, avec le livre *Le travail en miettes*, mène une réflexion sur les conséquences morales et sociales de ces méthodes qui conduisent à la déshumanisation, à la déqualification et à l'aliénation des ouvriers. C'est à partir de la fin des années 1960 que le système taylorien rencontre une grande désaffection et un rejet de la part des salariés, dus à la monotonie du travail et à l'absence d'initiative personnelle, autant de facteurs qui ont engendré de graves dysfonctionnements sociaux.

■ L'organisation scientifique du travail (OST)

La division du travail, qui est le concept fondateur permettant un accroissement de la productivité par la spécialisation des tâches, n'a pas été inventée par Frederick W. Taylor. Bien avant lui, au Moyen Âge, les artistes délimitaient la surface qu'ils pouvaient réaliser dans une journée. Sous le règne de Louis XIV, Vauban (1633-1707) eut recours au chronométrage des terrassements pour ses travaux de fortification. Pour Adam Smith (1723-1790), la division du travail est la source de richesse. Frederick W. Taylor n'a pas non plus inventé la séparation entre la conception et l'exécution, démarche que l'on doit à Filippo Brunelleschi, l'un des plus grands architectes du Quattrocento. Il va, grâce aux lois de la perspective, montrer la conception de son projet : l'œuvre à venir. Il séparera clairement la phase de conception (le projet) de la phase de réalisation (la mise en œuvre).

L'apport considérable de Frederick W. Taylor est d'avoir associé la science à l'industrie et d'avoir codifié le monde de la production industrielle en ne laissant plus de place aux anciennes procédures empiriques des ouvriers. Il utilisera les mathématiques dans la gestion (abaques) et mettra

en place un système de contrôle et de gestion de la production (ingénieurs des méthodes). L'industrie quitte une certaine improvisation pour adopter une structuration rationnelle de la production avec l'application de l'OST, érigée pour la première fois en système vers 1880. Cette structuration rationnelle de la production observe les quatre principes développés ci-dessous.

a) La division verticale du travail

C'est mettre la bonne personne à la bonne place (« *the right man on the right place* »), en séparant le travail intellectuel de conception des ingénieurs du « bureau des méthodes » qui organisent la production et attribuent, pour chacune des tâches, une durée standard, du travail d'exécution des ouvriers qui doivent appliquer les consignes spécifiées. Cette séparation implique une division sociale entre les ingénieurs (les « cols blancs ») et les ouvriers (les « cols bleus »). On codifie le travail par des instructions qui sont données par la hiérarchie à des exécutants.

b) La division horizontale du travail

Ce principe, illustré par Charlie Chaplin dans son célèbre film *Les Temps modernes*, est fondé sur la parcellisation des tâches. On décompose le travail en tâches élémentaires et en gestes élémentaires, en supprimant les gestes inutiles. On introduit le chronométrage, non pour connaître le temps d'exécution d'une tâche, mais pour attribuer à chacune d'elles la durée optimum d'exécution et obtenir ainsi la meilleure façon de faire : « *The one best way* ».

c) Le salaire au rendement (*piece rate pay system*)

Frederick W. Taylor constate la « flânerie » systématique qui conduit les meilleurs ouvriers à ralentir leur vitesse d'exécution au niveau des moins productifs, en raison d'une rétribution journalière identique. Aussi préconisera-t-il comme moyen de lutte : le système de salaire différentiel. Constatant que le caractère aliénant du travail de l'ouvrier ne peut être compensé que par l'argent qui est, dans ces conditions, la seule motivation, il attribuera, pour une tâche donnée, un temps d'exécution (temps opératoires optimaux). Le chronométrage déterminera alors la rémunération (boni) par rapport au temps de référence.

d) Le contrôle du travail, la hiérarchie fonctionnelle

Frederick W. Taylor, pour lutter contre le « gaspillage », optimisera le temps consacré au travail en procédant à une analyse détaillée des gestes des ouvriers et en rationalisant le poste de travail de l'individu. Si Taylor cherche à définir rationnellement le poste de travail indépendamment des personnes qui doivent l'occuper, on attendra le milieu du XX^e siècle, en France, pour que « l'ergonomie », nouvelle discipline d'étude du poste de travail, en réaction au Taylorisme, permette de

réaménager le poste de travail pour qu'il soit adapté à la personne et non adapter la personne au poste de travail.

Il met en place une organisation représentée par des contremaîtres chargés de réaliser des contrôles. L'efficacité passant par la spécialisation des tâches, un subordonné dépendra de plusieurs chefs en fonction du problème posé. Il n'y a pas d'unicité de commandement (voir Henry Fayol), mais une multiplicité de lignes hiérarchiques. L'ouvrier aura autant de chefs spécialisés (hiérarchie fonctionnelle) qu'il y a de fonctions différentes nécessaires à l'exécution de son travail. L'organisation prônée par Frederick W. Taylor est une organisation dans laquelle on rajoute, à la ligne hiérarchique (commandement) « *line* », un « *staff* » (le corps des experts) pour créer une organisation de type « *staff and line* » que l'on traduit par « hiérarchie linéaire et fonctionnelle » ou encore « hiérarchico-fonctionnelle ».

Œuvre de référence

– *Principles of Scientific Management*, 1911. Édition française : *Principes d'organisation scientifique des usines*, traduction de M. J. Royer, préface de Henry Le Chatelier. H. Dunod et E. Pinat, 1911.

■ Les disciples et successeurs de Frederick W. Taylor

Frank Bunker Gilbreth et Henry L. Gantt sont les deux personnalités majeures du courant de pensée consacré au management scientifique. Continuateurs de l'œuvre de Frederick W. Taylor, ils ont développé ses principes d'*organisation scientifique du travail*.

a) Frank Bunker Gilbreth (1868-1924)

Cet ingénieur décomposa et analysa les mouvements élémentaires (*micro-mouvements*) permettant d'accomplir un travail. Lillian Gilbreth (1878-1972), son épouse, Docteur en psychologie, réalisa des travaux sur la psychologie du travail. Les époux Gilbreth eurent douze enfants, six garçons et six filles qu'ils élevèrent, pour l'anecdote, en appliquant les principes de l'organisation scientifique. Si Taylor chronométrait les mouvements des ouvriers pour évaluer le temps passé à effectuer une tâche, les empêchant ainsi de « perdre leur temps » (étude des temps), les époux Gilbreth, eux, ne procéderaient pas de la même façon. Leurs expérimentations ne feront pas appel au chronomètre. Ils choisiront d'analyser les gestes quotidiens qu'ils décomposeront en gestes élémentaires, dans le but d'éliminer les gestes inutiles et d'améliorer la performance, tout en réduisant la fatigue (étude des mouvements). Les ouvriers, pour Frank Bunker Gilbreth, ne devaient être ni contrôlés, ni surveillés. Il s'opposera, sur ce point, aux théories

de Taylor avant de considérer *Shop Management* comme une « bible ». En 1930, « l'étude des mouvements » de Gilbreth sera reconnue, aux États-Unis, comme une discipline à part entière et distincte de « l'étude des temps » de Taylor. THERBLIGH est le nom donné à une liste et un tableau d'unités de travail de base indiquant la totalité des mouvements auxquels pouvait être réduit un travail industriel. On remarquera que THERBLIGS est l'anagramme des époux Gilbreth.

Œuvres de référence

- *Motion Study*, 1911.
- *Fatigue Study*, 1916.

b) Henry L. Gantt (1861-1919)

Cet ingénieur américain travailla à la *Midvale Steel Company* où il rencontra F.W. Taylor qui était alors ingénieur en chef. Il deviendra un fervent adepte de l'organisation scientifique du travail qu'il s'emploiera à diffuser, comme consultant, auprès de nombreuses sociétés. Le premier à associer les notions d'activité et de temps, il inventera le « graphique de Gantt », un planning simple de réalisation permettant de visualiser l'enchaînement et la durée des travaux. Le planning de Gantt est un planning axé sur le calendrier des tâches. Cette représentation donne, en abscisse, une échelle de temps et, en ordonnée, les tâches concernées. La lecture de ce graphique est aisée et ne présente aucun risque de mauvaise interprétation. Le planning de Gantt est toujours, aujourd'hui, un outil de référence en ordonnancement et en gestion de projet. Gantt militera pour plus de démocratie dans l'entreprise et développera l'aspect social de l'organisation du travail.

Œuvres de référence

- *Work, Wages, and profits*, 1911.
- *Organizing for Work*, 1919.

■ La « re-taylorisation »

La « re-taylorisation » ou le « néo-taylorisme » est, de nouveau, un sujet d'actualité dans l'industrie, les services (saisie informatique) et la restauration « rapide ». En effet, l'informatique et les nouveaux moyens de communication ont permis de développer le télétravail, en particulier avec l'utilisation de systèmes de type work flow, hotline, call center. Mais cette nouvelle forme de travail, qui touche l'ensemble de la population d'employés et de cadres, a multiplié les tâches répétitives et monotones, induisant de surcroît un stress associé aux objectifs exigés.

3 Henry Ford

■ L'homme

Henry Ford (1863-1947), aîné de 6 enfants, est né aux États-Unis à Dearborn au Michigan. Passionné de mécanique, il construit dès l'âge de 15 ans son premier moteur à vapeur et découvre avec enthousiasme le tout nouveau moteur à explosion. Après avoir été apprenti mécanicien à Detroit, Henry Ford devient ingénieur-mécanicien et entre en 1891, à la société Edison Company de Detroit. Nommé ingénieur en chef en 1893, il consacre son temps libre, cette même année, à la construction d'une automobile bicylindre.

Henry Ford démissionne en 1899 de l'Edison Company et vouera quelques années de sa vie à la conception et à la construction de plusieurs voitures de course. Le 16 juin 1903, il crée la Ford Motor Company et commercialise sa première voiture le 15 juillet 1903.

Le 1^{er} octobre 1908, il présente le célèbre modèle T destiné à un grand public. Celui-ci sera commercialisé pendant 19 ans et diffusé à 15 millions d'exemplaires. Grâce à ses méthodes de travail, le temps de production de ce modèle sera considérablement réduit. Il passera de 6 heures à 1 h 30.

La productivité est donc multipliée par 4. Henry Ford, considéré comme l'un des fondateurs de l'industrie du xx^e siècle, est l'un des premiers à appliquer et à développer les préceptes du Taylorisme. Ses méthodes, adoptées par toutes les grandes entreprises, représentent un mode d'organisation du travail qui fera triompher la société industrielle du xx^e siècle en créant une forte croissance économique.

■ Le Fordisme

Le Fordisme est défini dans le Lexique de gestion Dalloz comme : « *Doctrine et théorie économique inspirées des méthodes de Henry Ford suivant laquelle la production en grande série et à la chaîne abaisse les coûts de production et les prix de vente, ce qui augmente la demande et permet une nouvelle augmentation du niveau de production.* »

Ce modèle industriel complétant l'œuvre de Taylor est fondé sur les trois grands principes suivants :

a) Premier principe : le travail à la chaîne continue

S'inspirant du principe de la division horizontale du travail de Frederick W. Taylor, Henry Ford approfondit ce concept qui débouchera sur le travail à la chaîne continue : le travail est dit posté car l'ouvrier est « statique ». Ce mode de fonctionnement aurait été pratiqué, pour la première

fois, dans les abattoirs de Chicago et la visite de ces lieux aurait influencé Henry Ford. Il aurait alors décidé d'appliquer ce principe dans ses usines. Le travail à la chaîne est caractérisé par une mécanisation de l'usine qui utilise des convoyeurs pour assurer la circulation des pièces leur permettant de se déplacer automatiquement, à flux continu, devant des ouvriers. Ces derniers sont fixés à leur poste de travail et répètent inlassablement les mêmes gestes tout au long de la journée. Cette « parcellisation » du travail a engendré une déqualification du travail ouvrier. Le rythme du travail n'est plus sous le contrôle de l'ouvrier, mais dicté par la machine.

b) Deuxième principe : la standardisation

Elle permet une baisse du coût de production unitaire rendue possible grâce au concept d'interchangeabilité et de standardisation des pièces. Témoin le modèle voiture unique, la Ford T noire : « *Mes clients peuvent choisir la couleur de leur voiture pourvu qu'elle soit noire* ». La standardisation va favoriser le développement de la production en grandes séries, engendrer la production de masse et une consommation de masse qui sera à l'origine du mode de croissance économique fordiste des pays occidentaux entre 1945 et 1975 (les Trente Glorieuses).

c) Troisième principe : *five dollars a day*

Au 1^{er} janvier 1914, la décision est prise de porter la rémunération journalière à cinq dollars par jour. Cette nouvelle rémunération, qui représente un salaire important par rapport aux moyennes pratiquées dans l'industrie de l'époque, permet d'atteindre un double objectif : d'une part, de fidéliser les ouvriers et, d'autre part, de redistribuer des gains de productivité sous forme de pouvoir d'achat, compensant ainsi la difficulté du travail en assurant la paix sociale. Cette redistribution de pouvoir d'achat permettra de stimuler l'offre et la demande en donnant aux ouvriers la possibilité d'acquiescer les voitures qu'ils produisent.

Œuvre de référence

– *Ma vie et mon œuvre*, Payot, 1925.

4 Henri Fayol

■ L'homme

Jules Henri Fayol (1841-1925), ingénieur français, né à Istanbul, est diplômé de l'école des Mines de Saint-Étienne. Pendant trente années, de 1888 à 1918, il dirigea une société minière, la Société de Commentry-Fourchambault-Decazeville qui était, à son arrivée, au bord de la faillite. Il la redressera.

Son expérience le conduisit à constater que les dirigeants avaient une formation technique mais aucune formation leur permettant d'administrer une entreprise. Il regretta que cette discipline ne fût pas dispensée dans les écoles d'ingénieurs et milita pour un enseignement administratif.

Son apport considérable dans l'entreprise en fait **le père du management moderne**. Grâce à son expérience de terrain, il établit des principes simples et efficaces d'organisation, d'administration et de gestion.

Le premier à se préoccuper du fonctionnement global de l'entreprise, il introduit **la gestion comme une profession à part entière**. Complémentaire de l'approche de Taylor, qui invente une organisation fondée sur l'amélioration des aspects techniques de l'entreprise, **la pensée de Fayol est tournée vers les dirigeants et l'amélioration des aspects administratifs de l'entreprise**.

Fayol considérait que l'on pouvait appliquer les mêmes principes de management à n'importe quelle organisation, quel que soit sa taille ou son type d'activité. Ses principes ont d'abord connu un grand succès aux États-Unis avant qu'ils ne fussent réimportés en France, après la seconde guerre mondiale, par des consultants américains.

■ L'organisation administrative du travail (OAT)

Le Fayolisme se résume en une classification des fonctions essentielles de l'entreprise et des principes d'administration. Dans son ouvrage de référence qu'il publie en 1916 : *L'Administration industrielle et générale*, Fayol développe ses principes d'organisation.

a) Une classification des six opérations ou fonctions essentielles de l'entreprise

Ces fonctions seront toujours représentées, que l'entreprise soit grande ou petite :

- opérations techniques (production – fabrication...) ; opérations commerciales (achats – ventes...) ;
- opérations financières (recherche et gérance des capitaux) ;
- opérations de sécurité (protection des biens et des personnes) ;
- opérations de comptabilité (inventaire – bilan – prix de revient) ;
- opérations administratives (prévoyance, organisation, commandement, coordination et contrôle).

b) Les opérations administratives ou la fonction administrative (management)

La fonction administrative doit être distinguée des autres opérations, car elle ne peut être déléguée par le dirigeant. Celui-ci est conduit, par son expérience, à constater que cette fonction est souvent délaissée. Il la décrira en utilisant les cinq infinitifs suivants (POCCC) :

- **Prévoir** : « *c'est-à-dire scruter l'avenir et dresser le programme d'action* » ;
- **Organiser** : « *c'est-à-dire constituer le double organisme, matériel et social, de l'entreprise* » ;

- **Commander** : « c'est-à-dire faire fonctionner le personnel » ;
- **Coordonner** : « c'est-à-dire relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts » ;
- **Contrôler** : « c'est-à-dire veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés ».

Pour exercer la fonction administrative, H. Fayol établit à l'intention du « corps social », **l'entreprise**, un ensemble de 14 recommandations qui seront ses **principes de gestion** :

1) *La division du travail*

« La division du travail a pour but d'arriver à produire plus et mieux avec le même effort ».

2) *L'autorité*

« L'autorité, c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir ».

3) *La discipline*

« La discipline, c'est essentiellement l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes extérieurs de respect réalisés conformément aux conventions établies entre l'entreprise et ses agents ».

4) *L'unité de commandement*

« Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef ».

5) *L'unité de direction*

« Un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but ».

6) *La subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général*

« Ce principe rappelle que, dans une entreprise, l'intérêt d'un agent, d'un groupe d'agents, ne doit pas prévaloir contre l'intérêt de l'entreprise, que l'intérêt de la famille doit passer avant celui de l'un de ses membres, que l'intérêt de l'État doit primer sur celui du citoyen ou d'un groupe de citoyens ».

7) *La rémunération du personnel*

« La rémunération du personnel est le prix du service rendu. Elle doit être équitable et, autant que possible, donner satisfaction à la fois au personnel et à l'entreprise, à l'employeur et à l'employé ».

8) *La centralisation*

« Trouver la mesure qui donne le meilleur rendement total, tel est le problème de la centralisation et de la décentralisation. Tout ce qui augmente l'importance du rôle des subordonnés est de la décentralisation ; tout ce qui diminue l'importance de ce rôle est de la centralisation ».

9) *La hiérarchie*

« La hiérarchie est la série de chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs ».

10) *L'ordre*

Fayol distingue deux ordres : l'ordre matériel et l'ordre social.

Pour l'ordre matériel :

« Pour que l'ordre matériel règne, il faut qu'une place ait été réservée à chaque objet et que tout objet soit à la place qui lui a été assignée ».

Pour l'ordre social :

« Pour que l'ordre social règne dans une entreprise, il faut, d'après la définition, qu'une place soit réservée à chaque agent et que chaque agent soit à la place qui lui a été assignée » (The right man in the right place).

11) *L'équité*

« Pour que le personnel soit encouragé à apporter dans l'exercice de ses fonctions toute la bonne volonté et le dévouement dont il est capable, il faut qu'il soit traité avec bienveillance ; l'équité résulte de la combinaison de la bienveillance avec la justice ».

12) *La stabilité du personnel*

« En général, le personnel dirigeant des entreprises prospères est stable ; celui des entreprises malheureuses est instable. L'instabilité est à la fois cause et conséquence d'un mauvais fonctionnement... ».

13) *L'initiative*

« Cette possibilité de concevoir et d'exécuter est ce que l'on appelle l'initiative. La liberté de proposer et celle d'exécuter sont aussi, chacune de leur côté, de l'initiative... Aussi faut-il encourager et développer le plus possible cette faculté... Toutes choses égales par ailleurs, un chef qui sait donner de l'initiative à son personnel est infiniment supérieur à un autre qui ne le sait pas ».

14) *L'union du personnel*

« L'union fait la force. Ce proverbe s'impose à la méditation des chefs d'entreprise. L'harmonie, l'union dans le personnel d'une entreprise est une grande force dans cette entreprise. Il faut donc s'efforcer de l'établir ».

On remarquera, parmi ces 14 recommandations, **son souci de centraliser l'autorité et de prôner l'unicité de commandement** ; c'est l'un des principes fondateurs de sa pensée, en opposition, sur ce point, avec Frederick W. Taylor.

Œuvre de référence

– *Administration industrielle et générale*, Dunod, 1916.

5 Max Weber**■ L'homme**

Max Weber (1864-1920), Allemand né à Erfurt, est issu d'une famille d'industriels protestants. Considéré comme le père fondateur de la science sociologique et le maître de la sociologie compréhensive, homme d'une érudition encyclopédique, difficilement classable, il est tout à la fois juriste, sociologue, économiste, historien et philosophe. Max Weber fait ses études à Heidelberg, puis à Berlin, où il enseignera le droit à l'université, en 1894. Nommé professeur d'économie à l'Université de Fribourg et de Heidelberg, il se tourne vers la philosophie et enseigne, en 1919, la sociologie à l'Université de Munich.

Sa contribution, dans le cadre de la théorie des organisations, est essentielle et fondatrice. Étudiant l'administration publique prussienne, il remettra en cause l'autorité dite traditionnelle et charismatique, pour un modèle d'organisation fondé sur des principes de droit et de rationalité (type idéal rationnel-légal) où la référence commune à un ensemble de travailleurs est la règle. Pour Max Weber, la meilleure forme d'organisation humaine est donc le modèle « bureaucratique » (gouvernement par les « bureaux »), qui allie la loi à la raison scientifique et qui n'est plus fondée sur le sacré et la tradition. Le modèle weberien, en éliminant le népotisme et la faveur par l'utilisation de règles, écarte de fait l'arbitraire pour un modèle efficace et égalitaire.

À l'époque, Max Weber n'imagine pas les effets négatifs de l'organisation bureaucratique et la rigidité qui peut en découler. Le terme de bureaucratie a aujourd'hui un sens très préjoratif.

■ Le modèle weberien de l'autorité

Le modèle weberien distingue trois types d'autorité (aptitude à imposer l'obéissance) qu'il différencie du pouvoir (capacité légale détenue par le propriétaire). L'autorité légitime le dirigeant.

a) La légitimité traditionnelle

L'autorité du *leader* est fondée sur le respect de l'héritage du passé. Dans le cadre de l'organisation d'une entreprise, ce type de légitimité se réfère aux usages, aux habitudes, aux acquis et aux coutumes transmises de génération en génération par son fondateur. C'est le cas des entreprises familiales.

b) La légitimité charismatique

Max Weber est le premier à donner le nom de « charisme » à ce type de légitimité. Dans ce cas, l'autorité du *leader* repose sur une combinaison de qualités personnelles extraordinaires et d'un pouvoir de séduction hors du commun qui émane de sa personnalité et qui provoque un attachement des foules. L'autorité charismatique comporte une connotation à caractère sacré. Le *leader*, véritable héros, capitaine d'industrie, va développer une autorité à laquelle les hommes se soumettent en reconnaissance de ses qualités. Témoins quelques exemples, dans le monde politique : Mahatma Gandhi, John Fitzgerald Kennedy, Lech Walesa, Charles de Gaulle... ou, dans le domaine de l'entreprise, Marcel Dassault, André Citroën, Marcel Bleustein-Blanchet... Cette organisation, qui fonctionne sur la soumission et le dévouement à un individu, ne peut pas se transmettre et rend cette organisation « instable » car elle repose sur une personne.

c) La légitimité rationnelle ou légale

Le *leader* exerce son autorité grâce à une légitimité rationnelle reposant sur des règles juridiques formalisées par écrit (statuts, règlements...). La fonction est investie d'une autorité et non la personne. Dans ce type d'autorité, on n'obéit pas aux individus, mais aux exécutants d'une légalité. Cette organisation, qui a inspiré l'organisation des grandes administrations, est fondée sur la compétence et la rigueur.

Pour Max Weber, l'administration bureaucratique idéale doit répondre aux dix critères suivants :

1. personnellement libres, les agents n'obéissent qu'aux devoirs objectifs de leur fonction et sont soumis à une autorité qui est en rapport avec leurs obligations officielles ;
2. les agents sont organisés dans une hiérarchie de leur fonction clairement établie ;
3. chaque emploi a une sphère de compétence légale qui repose sur des tâches qui seront explicites et clairement définies ;
4. l'emploi est occupé sur la base d'une libre relation contractuelle ;
5. les candidats sont sélectionnés sur la base de leur qualification professionnelle, nommés et (non élus) selon une qualification professionnelle attestée par un diplôme ;
6. les agents sont payés suivant le principe de la « conformité au rang » par des appointements fixes, donnant droit à retraite, évalués selon le rang hiérarchique et les responsabilités assumées ;
7. l'emploi occupé est considéré comme l'unique ou principale profession ;
8. les agents voient s'ouvrir à eux une carrière, un « avancement » selon l'ancienneté ou selon les prestations de service. L'avancement dépend du jugement de leurs supérieurs ;

- 9. les agents ne sont pas propriétaires des moyens de l'administration et ne peuvent s'approprier leur emploi ;
- 10. les agents sont soumis à une discipline stricte et à un contrôle de leur travail.

Œuvres de référence

- *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Plon, 1972.
- *Économie et société*, Pocket, 1995.

6 Mary Parker Follett

■ La femme

Mary Parker Follett (1868-1933) est née à Quincy dans le Massachusetts. Diplômée de *Radcliffe College* en 1898, elle étudie à Cambridge et Paris, devient spécialiste en sciences politiques avant de s'intéresser au management des entreprises et aux problèmes liés à la direction de l'administration publique. Rattachée à l'école classique des organisations, ses travaux, dès les années 1920, annoncent déjà les conclusions de l'école des relations humaines et même des écoles qui vont suivre comme l'école socio-technique et celle de la contingence.

Pionnière des relations humaines, elle prônera que l'on ne peut séparer les considérations humaines de l'efficacité mécaniste, à une époque, où le management scientifique de Taylor est à son apogée. Pour Peter Drucker, c'est « *l'étoile la plus brillante au firmament du management* » et la « *prophétesse du management* » ; quant à Henry Mintzberg, il dira :

« *Imaginez, si nous avions passé la plus grande partie du siècle à suivre les enseignements de Mary Parker Follett au lieu de ceux de Fayol !* ».

■ Pouvoir et autorité

Ses travaux portent surtout sur la question du pouvoir et de l'autorité. Le pouvoir, pour elle, est commun et l'autorité découle de la fonction. Elle est convaincue des effets essentiels de la participation et de la responsabilisation des individus dans l'organisation de l'entreprise à tous les niveaux de la hiérarchie. Elle affirme que : « *la responsabilisation est le grand révélateur des possibilités de l'homme* » et défend le principe d'autonomie qui est la meilleure voie pour que les individus et les groupes se réalisent ainsi que son concept avant-gardiste du « *pouvoir-avec* », plutôt que du « *pouvoir-contre* », est toujours d'une brûlante actualité.

■ Gestion du conflit

Son autre concept, le « *conflit constructif* », est fondé sur le principe de l'intégration des désirs des deux parties (solution du « gagnant-gagnant »). Ce principe est une bien meilleure solution que :

- la domination de l'une par l'autre des parties ;
- ou bien, le compromis qui est, en fait, un renoncement de chacune des parties.

■ Ses quatre principes d'organisation

Ils sont tous fondés sur le problème de la coordination ou de la fusion des comportements individuels :

- la coordination par contact direct ;
- la coordination dès le début des tâches ;
- la coordination sans exclusion de certains problèmes ;
- la coordination continue et permanente.

Œuvres de référence

- *The New State : Group Organization – The Solution of Popular Government*, London, Longman (1918).
- *Creative Experience*, London, Longman (1924).
- *Dynamic Administration*, New York, Harper Brothers (1941).
- *Freedom and Co-ordination*, London, Pitman.

7 Conclusion

L'École classique des organisations a été fondée sur le concept de division technique (OST) et administrative (OAT) du travail. Elle développe les premières réflexions en matière d'organisation industrielle. Les hypothèses des grands auteurs de cette école reposent sur deux postulats :

- l'entreprise est assimilée à un immense mécanisme où les individus ne sont que des rouages (postulat mécaniste) ;
- l'entreprise est composée d'individus et de matériels qui peuvent être maîtrisés par l'esprit de l'organisateur (postulat rationaliste). Pour produire efficacement, ils proposent un modèle d'organisation rationnel fondé sur une approche empirique et normative. Cette école de pensée, qui se veut

universelle, fonctionne dans un système dit « fermé », car il ignore son environnement. La crise économique de 1929 contribuera à remettre en cause le principe de rationalité érigé en postulat.

	Le fondateur de l'école classique	Les auteurs de l'école classique des organisations				La pionnière des relations humaines
	A. Smith	F. W. Taylor	H. Ford	H. Fayol	M. Weber	M. Parker Follett
Origine	Philosophe et économiste	Ingénieur	Ingénieur	Ingénieur	Sociologue et économiste	Sociologue
Concept	Division du travail	Organisation Scientifique du Travail (OST) Division en tâches	Travail à la chaîne	Organisation Administrative du Travail (OAT) Division en fonction	Les 3 types d'autorité du modèle weberien	Pouvoir, autorité et gestion du conflit
		Disciples Frank et Lilian Gilbreth (étude des mouvements) Henry Gantt (diagramme de Gantt)				

L'École des relations humaines

Donner au travail un sens plus humain.

CHAPITRE 3

L'École des relations humaines est née en réaction à un modèle où la machine impose ses cadences de travail à l'homme et « réduit l'ouvrier à une condition plus basse que n'est celle de la machine qui l'emploie. Le chef d'industrie, l'ingénieur, admettent que cette machine ait ses faiblesses, ses erreurs et ses imperfections. Ils y remédient. Ils la soignent et l'entretiennent comme un être délicat et sensible.

Toute leur tendresse se porte vers sa santé, sa bonne humeur. Tandis qu'ils ne pardonnent pas, ils n'admettent pas une seconde d'inattention ou de fatigue chez l'être humain placé devant son outil » (extrait de l'article de Maurice Larrouy paru dans Le Temps le 3 avril 1930).

Le taylorisme devient le symbole de la déshumanisation du travail et de l'aliénation ouvrière. Contesté, il est à l'origine de graves conflits sociaux. Au rationalisme total prôné par les fondateurs de l'École classique, il faut un nouveau modèle. Il se développera, à la fin des années 1930, à la lumière des progrès des sciences humaines et, en particulier, de la psychologie et de la sociologie qui permettent de mettre l'homme au centre de sa réflexion en lui rendant sa dignité et en donnant au travail un sens plus humain ; ce sera l'École des relations humaines, fondée sur un courant de pensée qualitatif. C'est au lendemain de la seconde guerre mondiale que les « relations humaines » seront enseignées et feront l'objet d'une formation. Cette école ne remet pas en cause les fondements de l'organisation taylorienne, en ce qui concerne la division verticale du travail, mais la complète en intégrant la dimension psychologique dans les organisations.

L'initiateur de cette école est Elton Mayo. Nous décrivons, dans ce chapitre, les apports fondamentaux des grands auteurs de cette École de pensée qui sont les précurseurs de la gestion des ressources humaines.

1 Elton Mayo

■ L'homme

Elton Mayo (1880-1949), psychologue et sociologue australien, est le fondateur du mouvement des relations humaines et l'un des pères de la sociologie du travail. Après des études de médecine à Édimbourg en Écosse, il étudie la psychologie à Adelaïde, en Australie, avant d'émigrer aux États-Unis. En 1922, il devient professeur et chercheur en psychologie industrielle à la Wharton School de Philadelphie, puis à Harvard, de 1926 à 1947. Membre de la Harvard Fatigue Laboratory, ses recherches en psychologie le conduisent à mener des réflexions sur les relations existantes entre la productivité et le moral des employés, mais aussi sur les rapports humains à l'intérieur des groupes et entre les groupes eux-mêmes. Il approfondira les problèmes du comportement de l'homme au travail et, en particulier, ceux liés aux tâches répétitives et monotones dans l'industrie.

On considère que le mouvement des relations humaines trouve son origine dans l'étude de sa célèbre enquête qu'il mena pendant cinq années à l'usine Western Electric de Hawthorne, une usine de fabrication de téléphones située près de Chicago.

■ Les expériences de « Hawthorne »

À la demande de la Western Electric, qui s'intéressait aux conséquences des effets de l'environnement sur la production ouvrière et, en particulier, de ceux de l'éclairage, Elton Mayo réalisa avec une équipe de chercheurs, de 1927 à 1932, une série de travaux au sein de leurs ateliers de Hawthorne où des ouvrières étaient chargées de tâches d'assemblage. Partant de l'hypothèse taylorienne qu'il existe un lien entre la productivité et les conditions matérielles de travail, Elton Mayo découvre, après des travaux qui ont nécessité de longues recherches, de nombreuses observations et des centaines d'entretiens, l'importance fondamentale du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs. Cette étude lui permettra de mettre en évidence le principe de l'effet « Hawthorne ».

Il a constitué deux groupes, dont :

- l'un a bénéficié d'une amélioration de l'intensité de l'éclairage ;
- l'autre, soumis aux mêmes conditions, n'a pas bénéficié de l'amélioration de l'intensité de l'éclairage.

Il en a résulté un accroissement de la productivité des deux groupes.

Ce résultat inattendu et contre-intuitif encouragea diverses autres expériences prenant d'autres variables en considération comme, par exemple, la durée du temps de travail ou les temps de pause.

Ces expériences ont validé le premier résultat permettant à Elton Mayo de conclure que le groupe de travail réagit favorablement à la prise en compte de facteurs psychosociologiques et qu'il faut comprendre l'organisation comme un « système social ». Le désir des travailleurs n'est pas exclusivement limité aux améliorations « objectives » des conditions matérielles de travail (organisation formelle) ; ils souhaitent être socialement reconnus, exercer un travail valorisant et entretenir de bonnes relations avec leurs supérieurs hiérarchiques. Il est nécessaire de prendre désormais en considération une « logique des sentiments » en étant attentif à la qualité des relations entre les individus (organisation informelle).

Œuvre de référence

– *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University, éd. 1945.

2 Chester Barnard

■ L'homme

Chester Barnard (1886-1961), ancien élève d'Harvard, est un auteur majeur en sciences de gestion. Son œuvre est considérée comme complexe. Entré, en 1909, au service de la New Jersey Bell Telephone Company, il en deviendra président en 1928. Chester Barnard assurera la présidence de la Fondation Rockefeller de 1948 à 1952. Son ouvrage de référence, *The Functions of the Executive*, publié en 1938, par l'université de Harvard, expose sa conception du management dans les organisations. Ses idées auront un très fort impact, autant chez les praticiens que chez les théoriciens.

■ L'entreprise comme mode de coordination

Pour Chester Barnard, précurseur de la théorie des systèmes, les organisations des entreprises sont, par essence, des systèmes de coopération de l'activité humaine. Elles sont définies comme « un système d'actions de deux ou plusieurs personnes consciemment coordonnées en vue de la réalisation d'un objectif commun ». Ces organisations impliquent des personnes capables de communiquer et résolues à participer à la réalisation de l'objectif commun de leur organisation.

Les trois contributions de Chester Barnard sont :

a) La distinction entre les organisations « formelles » et « informelles »

Les organisations « formelles », représentées par l'École classique sont différenciées des organisations « informelles », représentées par l'École des relations humaines. Pour lui, bien que différentes, elles restent indissociables.

b) La distinction entre « efficacité » et « efficience »

L'« efficacité » se définit traditionnellement comme l'atteinte d'un niveau de performance préalablement identifié, alors que l'« efficience » se définit comme la capacité d'une organisation à donner satisfaction aux attentes des membres qui la composent. Selon Barnard, une organisation capable d'atteindre un bon niveau de « performance », dans ces deux champs d'action, entretiendra son système de coopération de façon durable, prolongeant ainsi sa durée de vie.

c) La redéfinition du concept d'autorité

Chester Barnard reformule le concept « d'autorité » qui renvoie à la position occupée par le dirigeant dans l'organigramme (organisation formelle). Il identifie l'autorité au caractère d'authenticité d'un ordre qui se traduira par l'adhésion générale à cet ordre compatible avec les objectifs à atteindre et conforme aux règles en vigueur. Il place la source du pouvoir chez l'exécutant et non chez celui qui commande. Pour lui, le subordonné suivra un ordre s'il le juge légitime, acceptable et conforme aux objectifs.

Œuvre de référence

– *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938.

3 Kurt Lewin

■ L'homme

Kurt Lewin (1890-1947), né en Allemagne, Docteur en Philosophie, fait des recherches en psychologie à l'Université de Berlin avant d'émigrer, dans les années 1930, aux États-Unis. Kurt Lewin, l'un des fondateurs de la psychologie sociale, se consacre à l'étude des groupes restreints en mettant en évidence que le groupe est un tout, composé d'un ensemble de personnes interdépendantes, qui ne se réduit pas à la somme des personnes qui le composent. Ses travaux portent également sur les problèmes de l'exercice de l'autorité : le *leadership*. Inventeur de la « dynamique

des groupes », expression récente utilisée, en 1944, pour la première fois dans un de ses articles, il a été directeur du centre de recherche pour la dynamique de groupe au MIT, de 1944 à 1947.

■ Les trois formes de leadership

En 1927, Kurt Lewin, avec Lipitt et White, conduisent, à partir de trois types de *leadership* différents, une recherche mesurant l'influence du type de *leadership* sur le travail réalisé par un groupe de jeunes élèves.

Les trois formes de *leadership* sont :

- **le style autoritaire** (autocratique) qui répartit et distribue les tâches dans le groupe. Le *leader* décide seul ;
- **le style démocratique qui consulte**, dialogue et encourage le groupe avant de décider. Le *leader* est à l'écoute ;
- **le style permissif** ou « laissez-faire », qui laisse au groupe toute initiative. Le *leader* apporte ses connaissances et n'intervient pas. Le groupe est livré à lui-même. Kurt Lewin, Lipitt et White démontrent, par leurs recherches, que la productivité est légèrement supérieure avec le *leadership* autoritaire, mais que la créativité, l'implication et le « climat » du groupe (satisfaction des élèves) sont supérieurs avec le *leadership* démocratique et que le *leadership* « laissez-faire » est la plus mauvaise des méthodes, ne permettant pas d'obtenir des résultats satisfaisants.

En conclusion, la forme d'autorité démocratique est d'une supériorité absolue par rapport aux deux autres formes.

	Autocratique	Démocratique	Laisser faire
Leader	Décide seul	Consulte, dialogue et encourage avant de décider	Apporte ses connaissances et laisse au groupe toute initiative
Conclusions	Productivité légèrement supérieure	La meilleure des méthodes	La plus mauvaise des méthodes

Œuvre de référence

- *A dynamic theory of personality*, Mc Graw-Hill book Company, éd. 1935.

4 Abraham H. Maslow

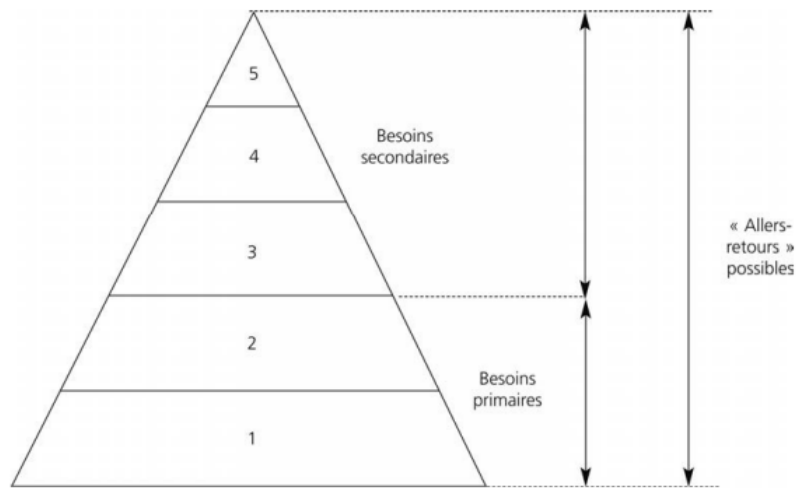
■ L'homme

Abraham H. Maslow (1908-1970), psychologue américain né à New York, est le spécialiste du comportement humain et l'un des premiers théoriciens des besoins et des motivations de l'homme au travail. Il s'inscrit dans le prolongement des travaux d'Elton Mayo et il est l'inventeur du concept de hiérarchie des besoins humains.

■ La pyramide des besoins de Maslow

Abraham H. Maslow découvre, après des analyses et des observations cliniques, deux principes :

- les besoins humains peuvent être hiérarchisés ;
- un besoin d'ordre supérieur ne peut être satisfait que si le besoin d'ordre inférieur l'a été.



Classification des besoins selon Abraham H. Maslow :

- 1 = Besoins physiologiques ou besoins fondamentaux d'existence (avoir faim, soif, sommeil...).
- 2 = Besoins de sécurité et de protection physique (avoir un abri, un emploi).
- 3 = Besoins sociaux ou d'appartenance (être accepté, être compris, être aimé, donner, recevoir...).
- 4 = Besoins d'estime de soi (être utile, être reconnu, être valorisé, être respecté).
- 5 = Besoins de réalisation de soi et d'accomplissement (être créatif...).

Le besoin non satisfait est une source de motivation et, dès qu'il l'a été, c'est le besoin supérieur qui est la nouvelle source de motivation. On n'écartera pas les possibilités « d'allers-retours » entre les niveaux de la pyramide. La pyramide sera classée en deux groupes de besoins :

- les besoins primaires (niveaux 1 + 2) ou « avoir », dont les principes de Taylor en sont une illustration, limitant les besoins de l'homme aux besoins matériels ;
- les besoins dits secondaires (ensemble des niveaux 3 à 5) ou « être ».

Œuvre de référence

- *Motivation and Personality*, Harpen and Row (New York), éd. 1954.

5 David Mac Clelland

■ L'homme

David Mac Clelland (1917-1998), psychologue américain, est né à Mont Vernon dans l'Etat de New York. Docteur de l'université de Yale, il fut professeur à l'université de Harvard et remarqué pour ses travaux sur la motivation.

■ Théorie de la motivation par l'accomplissement

Bien que se situant dans la lignée d'études et recherches de Abraham Maslow, il s'écarte de son concept de hiérarchie des besoins. Pour lui, les besoins n'émergent pas au fil des années. Les individus expriment plusieurs besoins qui peuvent être, à un moment donné, contradictoires ou en concurrence.

La théorie de David Mac Clelland est fondée sur deux faits :

- l'essentiel de la motivation est enraciné dans la culture ;
- tous les individus expriment trois besoins fondamentaux :
 - le besoin d'accomplissement : avoir à réaliser des tâches dont les objectifs sont atteignables et qui fournissent une rétroaction immédiate ou à court terme,
 - le besoin d'appartenance : être intégré et reconnu par un groupe social ou professionnel,
 - le besoin de pouvoir : l'attrait de l'influence sur autrui et de contrôle d'une situation.

Œuvre de référence

- *Assessing human motivation*, New York : General Learning Press, 1971.

6 Frederick Herzberg

■ L'homme

Frederick Herzberg (1923-2000), considéré comme le père de l'enrichissement des tâches, complètera par ses recherches la théorie de Maslow. Psychologue du travail, il est professeur de

psychologie industrielle à l'Université d'Utah (États-Unis) et praticien. Il cherchera à déterminer les facteurs qui sont sources de satisfaction au travail et ceux qui sont sources d'insatisfaction. Après des années de recherches et d'enquêtes (1950 à 1970) en entreprises, il fera remémorer aux personnes sollicitées, par ses recherches, leurs bons et mauvais souvenirs liés à leurs activités professionnelles. Il découvrira que les facteurs qui sont sources de satisfaction au travail sont différents de ceux qui sont sources d'insatisfaction. On peut énoncer sa découverte autrement : ce n'est pas en supprimant les causes d'insatisfaction au travail d'un individu qu'on le rendra satisfait et motivé. Ses recherches le conduisent à élaborer la théorie des deux facteurs ou théorie « bifactorielle ».

■ Le modèle « bifactoriel »

Cette théorie, qui recherche fondamentalement les conditions permettant à l'homme de s'épanouir dans son travail et les déterminants de la satisfaction, repose sur deux catégories de facteurs :

a) Les facteurs sources d'insatisfaction (facteurs extrinsèques)

Ils sont appelés les facteurs d'hygiène par Frederick Herzberg, car ils sont en relation avec la bonne santé des relations humaines. On citera :

- les conditions matérielles ;
- le salaire ;
- les relations entre les individus ;
- la stratégie ;
- l'encadrement ;
- la sécurité de l'emploi ;
- l'organisation ;
- la gestion.

b) Les facteurs sources de satisfaction (facteurs intrinsèques)

Ils sont appelés les facteurs moteurs par Frederick Herzberg car, en les sollicitant, on provoque des réactions de satisfaction. On citera :

- la reconnaissance ;
- la considération ;
- l'estime des autres ;

- les responsabilités ;
- l'intérêt porté au travail ;
- l'autonomie ;
- l'accomplissement ;
- la nature des tâches ;
- les promotions ;
- le développement personnel.

Il en conclut que l'élimination des facteurs d'insatisfaction n'est pas suffisante et qu'il faut enrichir et élargir le travail, tout en améliorant les conditions environnementales des individus. Il invente l'enrichissement des tâches.

Œuvres de référence

- *Motivation at work*, Wiley, New York, éd. 1959.
- *Le travail et la nature de l'homme*, Entreprise moderne d'édition, 1972.

7 Douglas Mac Gregor

■ L'homme

Douglas Mac Gregor (1906-1964) devient docteur en psychologie de l'Université de Harvard en 1935, après avoir travaillé dans des entreprises et occupé la fonction de directeur d'une société de distribution d'essence à Detroit. Il deviendra professeur de psychologie industrielle, puis professeur de management industriel au MIT à Harvard, de 1937 à 1964, tout en étant consultant en relations humaines auprès de nombreuses entreprises.

Très populaire dans les années 1960-1970, Douglas Mac Gregor développe une théorie du management qui oppose deux conceptions de l'homme au travail. Il rejette l'ensemble des méthodes de management fondé sur la théorie classique des organisations (Frederick W. Taylor, Henri Fayol...). Cette École représente un management autoritaire bâti sur des modèles (Armée, Église...) qui ne sont plus adaptés aux réalités des organisations des entreprises modernes et qu'il baptise « théorie X ». Il opposera à ce mode de direction exercé par le contrôle et la sanction la « théorie Y », qu'il propose comme une alternative et qui est fondée sur la création d'un « climat de confiance » entre les individus favorables à leur épanouissement. L'importance de la dimension humaine, dans les concepts de management de Mac Gregor, conduit à des modes de management orientés vers l'individu.

■ La théorie X et Y du management

a) Théorie X : hypothèses pessimistes de l'être humain vis-à-vis du travail

- L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail qu'il fera tout pour éviter.
- À cause de cette aversion caractéristique à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.
- L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout.

b) Théorie Y : hypothèses optimistes de l'être humain vis-à-vis du travail

- L'effort au travail est aussi naturel que l'effort au jeu ou le plaisir du repos. Le travail peut être source de satisfaction. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail.
- Le contrôle externe et la menace de sanctions ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un travail utile. L'homme peut se diriger lui-même lorsqu'il accepte les objectifs de son travail.
- Le système de récompense associé à l'atteinte d'un objectif permet de responsabiliser l'individu.
- L'individu moyen peut apprendre, dans des conditions appropriées, non seulement à accepter, mais aussi à rechercher des responsabilités.

Théorie X	Théorie Y
L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail.	Le travail peut être source de satisfaction.
Les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions.	L'homme peut se diriger lui-même lorsqu'il accepte les objectifs de son travail.
L'individu préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités.	L'individu peut apprendre non seulement à accepter mais aussi à rechercher des responsabilités.

■ DPO : une application de la théorie Y

Pour Douglas Mac Gregor, la réussite des objectifs de l'entreprise passe par la confiance qui est donnée aux salariés. Cette confiance, qui est source de motivation, associe naturellement les salariés au développement de l'entreprise. Les principes de la DPO (Direction par objectifs), qui reposent sur une décentralisation du management (voir chapitre 4), ont été énoncés par de nombreux chercheurs, dont Peter Drucker (1909-2005).

Œuvre de référence

– *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars, éd. 1976.

8 Rensis Likert

■ L'homme

Rensis Likert (1903-1981), psychologue américain, est professeur de psychologie industrielle à l'Université du Michigan aux États-Unis. Connu pour ses recherches importantes sur les attitudes et le comportement des hommes dans les organisations, il a développé le principe de la relation intégrée qui considère que tout individu doit se sentir nécessaire et important dans l'organisation pour travailler efficacement. Il recommande une organisation fondée sur le travail en groupe. Rensis Likert s'intéressera plus particulièrement aux styles de management et à leurs influences sur l'efficacité de l'entreprise. Ses recherches s'inscrivent dans le prolongement des travaux d'Elton Mayo et de Kurt Lewin sur les relations de l'homme au travail (attitudes et comportement).

■ Les quatre styles de leadership

a) Le style autoritaire exploiteur (despotique)

C'est un management par la peur, les menaces et les sanctions.

b) Le style autoritaire paternaliste (bienveillant)

C'est le management de la « carotte et du bâton » qui infantilise les subordonnés à la recherche d'une récompense. Les subordonnés remontent les informations qui plaisent au chef.

c) Le style consultatif

Ce management implique les subordonnés qui sont consultés, mais qui ont peu d'influence sur les décisions.

d) Le style participatif

Ce management fixe les objectifs et s'appuie sur le travail du groupe avant de prendre des décisions. Il repose sur :

- un rapport de coopération entre les membres ;
- une prise de décision et de contrôle par le groupe ;

- la détermination d'objectifs au sein du groupe. Ce mode de management est recommandé par Rensis Likert. Il favorise la structure d'organisation matricielle permettant de gérer des projets.

Œuvre de référence

- *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Dunod, éd. 1993.

9 Chris Argyris

■ L'homme

Disciple de Kurt Lewin, Chris Argyris, psychologue, est né en 1923 aux États-Unis. Professeur d'administration des entreprises à Harvard, il est spécialiste en éducation et en comportement organisationnel. Chercheur et praticien, il est intervenu dans de nombreuses grandes entreprises et organisations gouvernementales. Chris Argyris lie individu et organisation. Le potentiel de tout individu sera développé ou limité par l'organisation dans laquelle il se trouve. Le développement de son potentiel profitera aussi à l'organisation. Comme Douglas Mac Gregor, Chris Argyris pense que la « pratique managériale » doit être modifiée afin de favoriser la compétence et l'estime de soi des individus. Si la structure hiérarchique pyramidale n'est pas rejetée, elle doit être assortie de nouvelles formes de relations entre hiérarchies et subordonnés permettant une prise de responsabilité de tous les acteurs. L'amélioration des structures organisationnelles et leur bon fonctionnement passent par « l'élargissement des tâches » et l'accroissement des responsabilités des individus. À la fin des années 1980, Chris Argyris bâtira une théorie consacrée à l'apprentissage individuel et organisationnel.

■ L'apprentissage individuel et organisationnel

À partir du postulat que les transformations organisationnelles seront continues, du fait de notre environnement économique en pleine mutation, il faudra, pour répondre à ces nécessaires adaptations, recourir à l'apprentissage individuel et organisationnel.

Selon Chris Argyris, les organisations du futur seront celles qui auront les capacités de s'adapter aux changements par leurs capacités d'apprentissage. Il est nécessaire de concevoir et de développer des « organisations apprenantes » en aidant les acteurs de l'organisation à modifier leur manière de raisonner et à faire l'apprentissage d'un raisonnement constructif. Pour Chris Argyris, il faut lutter contre les freins à l'apprentissage qui sont des « routines défensives », des processus de blocage chez l'individu. L'apprentissage se manifeste dès que l'on détecte « un écart entre une intention et ses conséquences effectives », une erreur, que l'on souhaite corriger.

Pour les corriger, on aura recours à :

- la boucle simple : modification du comportement à l'intérieur d'une procédure de référence existante ;
- la boucle double : modification de la procédure de référence existante (on restructure la procédure pour faire différemment).

Pour conclure, il faut éviter les « routines défensives » de l'individu à l'apprentissage et favoriser l'apprentissage en boucle double.

Œuvres de référence

- *Personality and organisation*, New York, Harper, éd. 1957.
- *Integrating the individual and the organisation*, London, New Brunswick, éd. 1993.
- *Organizational learning: a theory of action perspective* (Chris Argyris et DA. Schön), Addison Wesley, éd. 1978.
- *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Chris Argyris, Inter-Editions, éd. 1995.

10 Conclusion

On retiendra de l'École des relations humaines des auteurs qui, sans remettre en cause les principaux postulats de l'École classique, ont situé l'homme au centre de l'organisation. Ils ont su démontrer que la compréhension des motivations et des sentiments humains dans les processus d'organisation, ignorée de l'École classique, avait des effets sur la productivité sans commune mesure avec un modèle fondé sur « l'incitation-sanction ».

	E. Mayo	C. Barnard	K. Lewin	A. H. Maslow	F. Herzberg	D. Mac Gregor	R. Likert	C. Argyris
Concept	Les expériences de Hawthorne	L'entreprise comme mode de coordination	Les trois formes de leadership	La pyramide des besoins	Le modèle « bi-factoriel »	La théorie X et Y du management	Les quatre styles de leadership	Théorie de l'apprentissage organisationnel

11 Approche comparée École classique – École des relations humaines

École classique	École des relations humaines
1900-1930	1930-1960
Ingénieurs	Psychologues
Approche empirique	Approche qualitative
Approche rationnelle	Approche sociale
Relation fondée sur l'autorité	Relation fondée sur la confiance
Décisions centralisées	Décisions décentralisées
Organisation ciblée sur l'individu	Organisation ciblée sur le groupe
Structure formelle	Structure informelle
Recours aux sciences mathématiques	Recours aux sciences humaines
Organiser pour produire efficacement	Humaniser l'organisation de l'entreprise
Organisation scientifique du travail	École des relations humaines

L'École de la prise de décision

CHAPITRE 4

Les excès de l'École classique qui est caractérisée par la rationalité absolue, et les insuffisances de l'École des relations humaines ont conduit au développement de nouvelles théories dont l'École de la prise de décision est une illustration.

La rationalisation, introduite par Taylor, a permis d'augmenter la production et a, par voie de conséquence, libéré les dirigeants des aspects strictement productifs pour leur permettre de s'investir dans le fonctionnement même de leur industrie, ce qui les a conduit à recourir de plus en plus à la prise de décision. Herber Simon, fondateur de cette école, a considéré la prise de décision comme étant la fonction essentielle des dirigeants. Cette école, centrée sur le modèle économique de l'organisation, se propose d'étudier les processus décisionnels et tente de faire une synthèse entre l'École classique et l'École des relations humaines.

1 La rationalité parfaite

■ Le modèle classique

Dans le modèle classique décisionnel, l'homme fait des choix rationnels. Le décideur recherche la solution optimale à partir d'éléments stables et d'objectifs clairement définis. La prise de décision est en grande partie une activité de traitement de l'information. L'individu, pour prendre une décision, adopte un comportement « rationnel » en déroulant le processus suivant :

- **Phase de diagnostic** : identification et formulation du problème ;
- **Phase de recherche** : recensement des actions envisageables ;
- **Phase d'évaluation** : comparaison des solutions suivant critères ;
- **Phase de choix** : adoption de la solution optimale. Ce modèle est privilégié dans le cadre des investissements.

■ Le modèle d'Harvard

Élaboré par les professeurs Learned, Christensen, Andrews et Guth dans les années 1960, ce modèle LCAG, plus connu sous l'acronyme SWOT (*Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*), est fondé sur une conception de la prise de décision stratégique. Ce modèle parfait permet de maximiser le profit de l'entreprise grâce à une connaissance exacte de l'environnement et une capacité à faire correspondre, de façon idéale, les besoins et les ressources. Il confronte l'entreprise à une double analyse : celle de son environnement concurrentiel et celle de ses propres ressources, et lui permet de définir un ensemble de possibilités d'actions stratégiques.

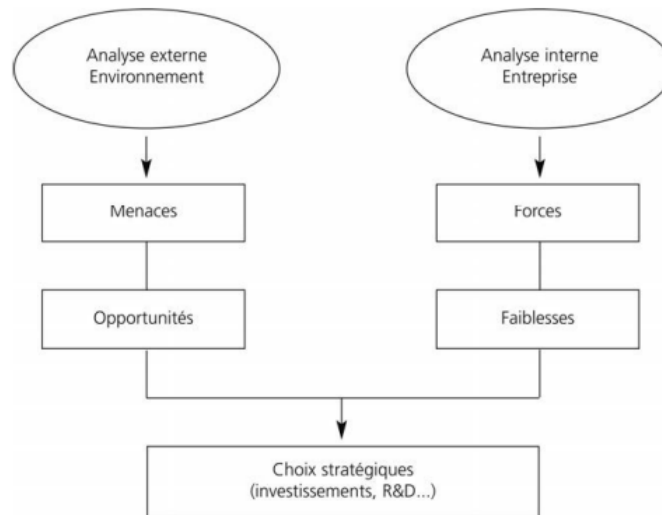
a) Présentation

Outil de diagnostic et de stratégie. Cette méthodologie permet de prendre connaissance d'une situation donnée dans l'entreprise et de mettre en évidence ses potentialités en tenant compte de son environnement (MOFF : Menaces – Opportunités – Forces – Faiblesses ou *SWOT : Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*).

b) Principe

On identifiera, sous forme de matrice, les facteurs qui caractérisent les conditions environnementales et les potentialités.

- les facteurs qui caractérisent les conditions de son environnement, à savoir : Menaces (ou risques) et opportunités ;
- les facteurs qui caractérisent le potentiel, à savoir : Forces et faiblesses. Le modèle d'Harvard est un modèle rationnel de prise de décision stratégique qui repose sur des postulats implicites : le décideur a des préférences claires et il est le seul à décider des objectifs à atteindre – il possède une information parfaite –, le changement est fonction de la volonté du décideur unique et rationnel. Ce modèle n'intègre pas l'existence de conflits d'intérêts et de pouvoir au sein des organisations. Herbert A. Simon va s'opposer au postulat de rationalité parfaite proposé par les chercheurs d'Harvard en proposant un concept dit de « rationalité limitée » ou encore de « rationalité procédurale ».



2 Herbert A. Simon

■ L'homme

Herbert A. Simon (1916-2001), Prix Nobel d'économie en 1978, est né à Milwaukee, dans le Wisconsin aux États-Unis. Après des études à l'Université de Chicago, ce docteur en Sciences Politiques (1943), économiste et chercheur, consacrera sa vie à la théorie, au carrefour de multiples disciplines (informatique appliquée, sociologie, logique, psychologie cognitive, philosophie...). Ses thèmes d'excellence seront la théorie des organisations et la prise de décision. Son œuvre est considérée comme majeure par tous les spécialistes du management. Herbert A. Simon est le pionnier de trois nouvelles sciences : l'intelligence artificielle (1956), les sciences de la décision (1960) et des sciences de la cognition (1976).

■ La rationalité limitée

À l'opposé de la démarche rationnelle, Herbert A. Simon a développé une théorie scientifique de la prise de décision utilisant le concept de « rationalité limitée ». Pour Herbert A. Simon, la « rationalité » n'est pas parfaite. Elle est limitée, car contrainte par la structure administrative. L'environnement influence la stratégie. En effet, la prise de décision est en grande partie une activité de traitement de l'information, or l'individu a une capacité limitée pour l'acquérir et la traiter (le décideur navigue dans le « brouillard » car les informations dont il dispose ne sont pas complètes et ses capacités de synthèse, d'analyse et d'abstraction sont limitées). Il ne peut donc pas déterminer la meilleure solution avec les informations qu'il possède. L'individu ne pouvant donc choisir la solution optimale, Herbert A. Simon est conduit à parler de « rationalité limitée ». Ses recherches empiriques démontreront que souvent la décision est déclenchée par des problèmes organisationnels et que le décideur est fortement influencé par son environnement organisationnel (règles de gestion – jeux d'influences de la hiérarchie). Le décideur, dans son processus de décision, sera donc conduit à choisir des solutions « satisfaisantes » mais « non optimales » (l'optimum est une utopie). Pour lui, le décideur n'a pas une vision globale de l'environnement de l'entreprise – il n'a pas de préférences claires – il ne cherche pas à maximiser les conséquences de ses choix.

■ Les deux types de décisions

Herbert A. Simon introduit l'outil informatique dans le processus de prise de décision. Le lien qu'il établira entre le management et l'intelligence artificielle le confortera dans l'idée que pour rendre plus efficace le processus décisionnel de l'homme, les ordinateurs doivent être utilisés pour lui permettre d'accroître ses capacités cognitives.

Il distinguera deux types de décisions :

- **les décisions programmées** qu'il définit comme étant des « décisions routinières et répétitives » pour lesquelles l'entreprise a élaboré des procédures standards ;
- **les décisions non programmées** (non structurées) pour lesquelles « il n'existe pas de méthode toute faite pour régler le problème ». Elles ont un caractère non structuré et seront du ressort des dirigeants.

L'informatique complète et vient en support des méthodes traditionnelles dans le processus décisionnel pour en améliorer l'efficacité.

Œuvres de référence

- *Administrative behaviour : a study of Decision Making Processes in Administrative Organizations*, Mac Millan, New York, 1947.
- *Models of Man*, 1957.

3 Les disciples d'Herbert A. Simon**■ Théorie du comportement de l'entreprise**

Richard Cyert (1921) et James March (1928), dans *A behavioral theory of the firm* (1963), reprennent le modèle de décision établi par Herbert A. Simon en lui donnant un caractère opératoire. Ils avanceront le caractère parfois irrationnel de la prise de décision. Lorsqu'un désaccord apparaît entre deux entités sur des objectifs à atteindre, la décision prise résultera plus d'un consensus que d'une démarche rationnelle. Ces organisations sont considérées comme des processus dynamiques de prises de décisions, comme des générateurs d'actions. Elles sont composées de groupes de personnes, impliquées dans les différentes étapes du processus, ayant des demandes disparates et de multiples intérêts.

Richard Cyert et James March ont défini une théorie du comportement de l'entreprise fondée sur les quatre concepts fondamentaux suivants :

a) La quasi-résolution des conflits

La vision qu'ont les auteurs de l'entreprise suppose qu'il faille recourir à des procédés de résolution de conflits qui sont de deux ordres :

- la **rationalité locale** : les décisions seront prises localement par chaque service (production, ressource humaine, bureau d'études...) grâce aux délégations accordées sur les bases des objectifs assignés. Les problèmes nombreux et complexes de l'entreprise sont reportés localement à une série de problèmes simples et localisés ;
- le **traitement séquentiel des problèmes** : les décisions seront prises dans le temps, les unes après les autres, en séquence, sans les fusionner.

b) L'élimination de l'incertitude

Dans un contexte d'incertitude tant interne (intérêts divergents des individus...) qu'externe (actionnaire, marché...), les dirigeants ont des difficultés à prendre des décisions. Pour minimiser ces difficultés, à la gestion à long terme, ils préféreront la gestion à court terme qui leur offre en retour

des informations rapidement exploitables leur permettant d'effectuer de multiples et rapides ajustements.

c) La recherche d'une problématique

L'entreprise, face à une situation problématique, ne fera pas le choix d'une analyse détaillée de l'ensemble des causes et des solutions possibles, mais s'en tiendra à choisir la solution qui lui a permis récemment de résoudre cette problématique.

d) L'apprentissage organisationnel

Les décideurs adaptent leur comportement à partir de leurs expériences et des résultats de leurs actions passées.

■ Modèle de la poubelle

Deux Américains et un Norvégien, Michael D. Cohen, James March et Johan P. Olsen, ont conduit des recherches sur le fonctionnement de plusieurs universités américaines. Ces études ont permis d'introduire deux notions :

a) Le modèle de l'anarchie organisée

Il caractérise les organisations qui répondent aux trois critères suivants :

- **l'incertitude de leurs préférences** : l'organisation fonctionne à partir d'une grande variété de préférences mal définies et peu cohérentes entre elles ;
- **une technologie floue** : l'entreprise fonctionne avec des procédures non stabilisées et non comprises par ses propres membres, en procédant par tâtonnement, et invente de façon pragmatique sous la pression de la nécessité ;
- **une participation fluctuante** : le degré d'engagement des individus fluctue. Ils participent de façon intermittente aux différentes prises de décision de l'organisation.

b) Le modèle de la « poubelle » ou modèle « Garbage Can »

Ce modèle est un style de décision que l'on peut trouver au sein des anarchies organisées. Il s'écarte du paradigme de décision comme résolution d'un problème par choix d'une solution adéquate. Dans ces organisations, les processus de décisions sont assimilables à des poubelles dans lesquelles les individus jettent ce dont ils veulent se débarrasser. La poubelle est une opportunité de choix parmi les nombreuses occasions existantes de prendre des décisions (réunion de coordination, comité de direction...). Le contenu de la poubelle est fait de problèmes que les

individus souhaiteraient voir pris en compte mais aussi des solutions qu'ils aimeraient voir appliquer. Les participants apportent des problèmes, d'autres des solutions, sans qu'il y ait de correspondance entre eux. La décision, dans ce cas, est le produit de la rencontre d'une opportunité de choix, de problèmes, de solutions et de participants. Ce modèle « chaotique » ne fait apparaître que trois styles de choix possibles :

- les décisions par inattention ;
- les décisions par déplacement des problèmes ;
- les décisions par résolution des problèmes.

4 Igor Ansoff

■ L'homme

Igor Ansoff (1918-2002) fut professeur d'administration industrielle au Graduate School of Industrial Administration du Carnegie Institute of Technology. Dans les années 1960, il est l'un des pionniers à avoir étudié les stratégies d'entreprise en distinguant les activités stratégiques des activités opérationnelles et de gestion. Igor Ansoff formulera la stratégie comme un : « processus d'action favorisant la détermination des moyens permettant de guider une firme dans l'atteinte de ses objectifs. » Il est considéré comme le père de la stratégie d'entreprise moderne qui a su lier la stratégie à la fois aux impératifs financiers et au marketing de l'entreprise. Il développera des outils d'analyse réputés utilisés par les entreprises et les consultants.

■ Typologie des décisions selon la durée

Selon Igor Ansoff, on peut distinguer trois types de décisions hiérarchisées à long, moyen et court terme :

- la décision stratégique : adaptation de l'entreprise à son milieu (choix des marchés, des produits...). Elle concerne toute l'entreprise sur une longue période ;
- la décision tactique : gestion des ressources (organisation, politique d'acquisition...). Elle produit son effet dans le moyen terme et pour une fonction de l'entreprise ;
- la décision opérationnelle : l'exploitation courante. Sa portée quotidienne est applicable à un poste de travail ou une opération déterminée.

■ La matrice d'Ansoff

La matrice d'Ansoff est un outil d'aide à la prise de décision. Elle permet de classer et d'expliquer les différentes stratégies de croissance de l'entreprise en croisant les produits (actuels et nouveaux) et les marchés (actuels et nouveaux).

Il existe, selon Igor Ansoff, quatre stratégies de croissance :

- la pénétration de marché ou consolidation : accroître les parts de marché des produits actuels sur les marchés actuels ;
- l'extension de marché : introduire les produits actuels sur de nouveaux marchés.
- le développement de produits ou extension de segments : proposer des nouveaux produits sur des marchés actuels ;
- la diversification : proposer des nouveaux produits sur des nouveaux marchés.

		Produits	
		Actuels	Nouveaux
Marchés	Actuels	Pénétration de marché	Développement de produits
	Nouveaux	Extension de marché	Diversification

Œuvre de référence

- *Corporate Strategy*, 1965

L'École néo-classique (ou empirique)

L'école néo-classique se développe, après la fin de la seconde guerre mondiale, en réaction aux approches universitaires et théoriques des concepts d'organisation.

CHAPITRE 5

Ce mouvement marque l'avènement des « dirigeants salariés » qui remplacent progressivement les grands « dirigeants propriétaires » de la fin du XIX^e siècle. Il s'inscrit dans le cadre du courant de pensée empirique de l'école classique qui intègre les acquis de l'école des relations humaines. Son approche est une synthèse entre l'école classique (pensée empirique) et l'école des relations humaines (pensée qualitative). Elle sera donc à la fois empirique et pragmatique :

- **empirique**, car elle conceptualise des théories à partir des expériences et des réflexions de « terrain » de ses auteurs qui sont des praticiens (chefs d'entreprises, dirigeants d'entreprise, conseils en management...);
- **pragmatique**, car elle cherche à dégager des règles simples et efficaces et des principes normatifs applicables à toutes les organisations.

Fondée sur les résultats, cette école sélective où les individus sont mis en concurrence peut être assimilée à un « darwinisme social », car elle développe l'individualisme en ne conservant que les meilleurs et en éliminant ceux qui ne correspondent pas aux critères de performances.

Les principaux postulats de l'école néo-classique sont les suivants :

- la maximisation du profit, un des buts de l'entreprise ;
- la décentralisation des responsabilités et des décisions ;
- la direction par objectifs (DPO) et la direction participative par objectifs (DPPO) ;
- le contrôle par analyse des écarts ;
- la motivation par la compétitivité des individus mis en situation de concurrence ;
- la réduction des coûts et des délais de production par l'introduction du management de la qualité et du concept de la qualité totale.

Pour aller plus loin

La qualité totale est un ensemble de concepts et de méthodes dont l'objectif est de mobiliser l'ensemble de l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût. La qualité a été l'un des facteurs de réussite du miracle économique japonais. Entièrement détruite après la seconde guerre mondiale, l'économie japonaise a été reconstruite dans les années 1950 grâce, en partie, à deux ingénieurs américains J. M. Juran et W. E. Deming qui sont les inventeurs du concept de « qualité totale ».

1 Alfred Pritchard Sloan

■ L'homme

Alfred Pritchard Sloan (1875-1966), diplômé du Massachusetts Institute of Technology (MIT), a fait toute sa carrière à la General Motors Company où il passa 45 ans, dont 33 ans comme Directeur général puis comme Président. Il a fait de cette société l'une des deux ou trois plus grandes entreprises mondiales, grâce à ses principes de gestion et à la « décentralisation coordonnée » de l'entreprise. Ses principes ont été appliqués dans les plus grandes entreprises.

■ La décentralisation coordonnée

La théorie de la décentralisation coordonnée d'Alfred Pritchard Sloan repose sur les grands principes suivants :

- autonomie laissée aux divisions, lesquelles sont jugées sur la rentabilité du capital investi ;
- coordination par des comités où tous les services sont représentés ;
- uniformisation des méthodes de calcul et des outils de gestion et de prévision ;
- centralisation de certaines fonctions comme : les finances, le juridique, la publicité... ;
- la direction générale ne doit pas s'occuper d'exploitation mais de politique générale ;
- l'organigramme doit prévoir des passerelles afin que chaque division soit représentée, de manière consultative, dans les autres divisions. La décentralisation est efficace pour l'entreprise. Elle favorise l'initiative, responsabilise les acteurs de l'entreprise (centre de profit) et crée une émulation entre les divisions.

Œuvre de référence

– *Mes années à la Général Motors*, Paris, Éditions Hommes et Techniques, 1967.

2 Peter F. Drucker**■ L'homme**

Peter F. Drucker (1909-2005), né à Vienne en Autriche, docteur en droit public en 1931, commence sa carrière comme journaliste financier à Francfort, qu'il quitte pour Londres, avant de s'établir, en 1937, à New York. En 1943, après avoir publié *The future of the industry man*, Peter F. Drucker devient consultant en management, notamment auprès de la General Motors. Consultant, mais aussi universitaire et chercheur, il devient professeur, en 1950, à l'Université de New York. Considéré comme le « pape du management », il publie *The practice of management*, en 1954. Peter F. Drucker fera du management la fonction sociale la plus importante de l'entreprise. Les tâches majeures sont les suivantes :

- définir la mission spécifique de l'organisation ;
- mettre en place une organisation du travail efficace, productive et satisfaisante pour le personnel ;
- prendre en compte les impacts sociaux de l'entreprise sur son environnement, et les influences de ce dernier sur les orientations de l'organisation. Il s'intéressa aussi aux missions et fonctions de la direction générale qu'il caractérise comme suit :
- fixer les objectifs ;
- organiser le travail ;
- motiver et communiquer ;
- établir des normes de performances ;
- former les salariés. Auteur d'une trentaine d'ouvrages qui seront traduits dans le monde entier, il conseillera la plupart des grands chefs d'entreprise et de nombreux hommes politiques.

Pour aller plus loin

Un des mots-clés de l'entreprise, le mot management (1921), a été emprunté à l'anglais *management*. Accepté par l'Académie française, avec une prononciation francisée, il remplace le terme de « gestion » dans les normes AFNOR depuis 1994. Son emploi caractérise une démarche raisonnée qui permet à l'entreprise d'atteindre un objectif déterminé en utilisant rationnellement ses moyens techniques, financiers et humains. Il est plus généralement défini

comme un : « *Ensemble d'activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme.* » (NF EN ISO 9000). Considéré au début du xx^e siècle comme un art, celui de diriger, d'administrer ou d'organiser une entité économique ou une nation, le mot management deviendra un concept, à la fin des années 1960, aux États-Unis. Il sera décliné dans l'entreprise en management stratégique, participatif, intégré, en management des processus ou encore en management de projet. Le management de l'entreprise fait partie de l'un des trois courants de la « science administrative » contemporaine, le courant axé sur la gestion publique ou privée, la « gestilogique » qui assimile l'administration à la gestion.

Humaniste et pragmatique, le profit, pour lui, n'est pas une fin en soi. Il permet de mesurer l'efficacité et il est le moyen de se procurer des capitaux. Le but essentiel de l'entreprise est la distribution et l'innovation mais aussi de créer, maintenir et développer une clientèle. Peter F. Drucker a été l'un des premiers à identifier le savoir comme le capital essentiel de l'entreprise. Il est considéré comme le fondateur de l'École néo-classique.

■ La direction par objectifs (DPO)

Cette démarche proposée par Peter F. Drucker vers 1960 est une application de la « théorie Y » de Douglas Mac Gregor (voir chapitre 3). Le principe de la direction par objectifs (DPO) est fondé sur la décentralisation des objectifs de la direction générale de l'entreprise au niveau des cadres dirigeants. Il consiste à ne plus confier des tâches à exécuter mais des objectifs à atteindre. Ceux-ci sont soumis aux directeurs pour avis et seuls les moyens pour les atteindre sont négociés. Cette démarche offre l'avantage de mettre en relation, par le dialogue, la direction générale et les cadres dirigeants sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. La réussite de la démarche DPO dépendra des enjeux mêmes (partagés et atteignables) et de la capacité de la direction générale de mobiliser et motiver les directions concernées.

Œuvres de référence

- *The end of the economic man, the origin of totalitarianism*, New York, Harper and Row, éd. 1969.
- *The future of the industry man*, London, New Brunswick, éd. 1995.
- *The concept of the corporation*, London, New Brunswick, éd. 1993.
- *The practice of management*, London, PAN, éd. 1968.
- *Management : Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, Harper and Row, éd. 1974.

3 Octave Gélinier

■ L'homme

Octave Gélinier (1916-2004), ingénieur civil des mines, pionnier de la pensée managériale en France, est considéré comme un théoricien et un praticien réputé de la gestion des entreprises. La théorie des organisations, qu'il prône, est fondée sur des principes simples et concrètement applicables. Ancien directeur général du CEGOS (Centre d'études et de gestion d'organisation scientifique), il a favorisé, par son action de consultant d'entreprise reconnu, la modernisation des entreprises françaises de l'après-guerre et leur ouverture à la compétition internationale.

■ La direction participative par objectifs (DPPO)

À la fin des années 1960, Octave Gélinier propose une implication des salariés à la définition de leurs objectifs. C'est la direction participative par objectifs, processus de concertation établi entre la hiérarchie et les subordonnés dans le but de fixer des objectifs négociés de travail qui seront quantifiés et datés. Cette méthode suppose que des moyens nécessaires, matériels et humains soient mis en œuvre par la hiérarchie pour que les objectifs acceptés par les subordonnés soient réalisables. Les hiérarchies et les subordonnés se rencontreront à des échéances régulières pour faire une évaluation des résultats. Ce type de management « délégatif » responsabilise les subordonnés par l'autocontrôle qu'il nécessite.

Cette démarche, qui est une application de la « théorie Y » de Douglas Mac Gregor (voir chapitre 3), milite pour la création d'un climat de confiance entre les individus dans l'entreprise. La DPPO, comme nous l'avons précisé plus haut, est un processus de management reposant sur des objectifs négociés, quantifiés et datés qui permettent :

- une délégation de l'autorité ;
- une définition des responsabilités ;
- une supervision hiérarchique ;
- une motivation des individus.

Œuvres de référence

- *Fonction et tâches de la direction générale*, Éditions d'Organisation, 1953.
- *Morale de l'entreprise et destin de la nation*, Éditions Plon, 1965.
- *Le Secret des structures compétitives*, Éditions Hommes et Techniques, 1966.

- *Direction participative par objectifs*, Éditions Hommes et techniques, 1980.
- *La nouvelle Économie du xx^e siècle, les 28 règles du jeu*, Éditions Economica, 2000.

4 William Edwards Deming

■ L'homme

William Edwards Deming (1900-1993) est né à Sioux City dans l'Iowa. Reçu Docteur ès sciences de l'Université de Yale en 1928, il débute sa carrière comme chercheur en mathématiques au ministère de l'Agriculture. Tout en poursuivant ses travaux de chercheur, il enseigne les statistiques et deviendra en 1946 professeur de statistique à l'Université de New-York. Au cours de la seconde guerre mondiale, avec son ami Walter Shewhart, statisticien, il mettra ses compétences au service de l'industrie de l'armement, en particulier dans l'amélioration de la productivité et de la qualité des matériels de guerre.

Les conclusions de leurs travaux les éloignent des principes Taylorien. En 1950, Deming est envoyé au Japon comme conseiller du général Mac Arthur. La *Japanese's Union Scientists and Engineers* (JUSE) le contacte pour enseigner le contrôle qualité, de 1950 à 1954. Ses théories sur le management, qui n'avaient pas conquis les dirigeants américains, encore très attachés aux principes de la division du travail prônée par Taylor, seront adoptées rapidement par l'industrie japonaise. Il faudra alors une dizaine d'années aux Japonais pour qu'ils exportent massivement leurs produits en Amérique. Le tournant est historique. Les produits japonais sont de meilleure qualité et moins chers. En 1960, il recevra de l'empereur du Japon la plus haute distinction pour son apport à l'industrie Japonaise. On attendra les années 1980 pour que les dirigeants américains sollicitent ses services pour venir en aide à l'industrie américaine, alors en difficulté. Les dirigeants américains assisteront à ses nombreuses conférences de 1981 à 1993. On retiendra que grâce à ses conférences le style de management des entreprises américaines aura été profondément modifié.

■ La Roue de Deming

« *Commençons par améliorer ce que nous savons faire, mais pas encore assez bien. Ensuite nous innoverons. Mais pas l'inverse* ». W. E. Deming

La roue de Deming, qu'il appellera le cycle de Shewhart, a pour objectif d'inscrire la démarche qualité dans un cercle vertueux d'amélioration continue et permanente des processus de qualité « externe » et « interne », grâce à une capitalisation de l'expérience acquise (pas de retour arrière : système de cliquet). Cette démarche fondée sur l'expérience permet de prendre en compte, à

chaque étape, les dysfonctionnements le plus tôt possible, en procédant selon les quatre temps suivants :

– **phase 1** : plan (P), pour planifier et prévoir ce que l'on va entreprendre.

Objectif : on énoncera le problème posé, on présentera la solution répondant au problème posé et on planifiera la réalisation ;

– **phase 2** : do (D), pour faire. *Objectif* : mettre en œuvre, réaliser et déployer le plan de développement de la solution choisie ;

– **phase 3** : check (C), pour vérifier, mesurer et contrôler.

Objectif : vérifier et contrôler que le plan de développement mis en œuvre correspond à ce qui avait été prévu ;

– **phase 4** : act (A), pour agir sur les points d'amélioration.

Objectif : vérifier que le plan de développement mis en œuvre est efficace dans le temps, pour pouvoir engager une nouvelle réalisation.

■ Les 14 points de Deming

1. Se donner des objectifs fermes pour améliorer le produit et le service, afin de devenir compétitif, rester présent et créer des emplois.
2. Adopter la nouvelle philosophie. Nous sommes dans un nouvel âge économique, initié par le Japon. Le management occidental doit être attentif à ce défi, apprendre ses responsabilités, et conduire le changement.
3. Cesser d'obtenir la Qualité au travers des contrôles, éliminer le besoin de contrôle systématique en fabriquant la Qualité.
4. En finir avec la politique d'achat au moins-disant. Minimiser plutôt le coût total. Aller vers le fournisseur unique pour chaque produit, sur la base d'une relation à long terme loyale et confiante.
5. Améliorer encore et toujours le système de production et de service pour améliorer la Qualité et la productivité, et par-là, réduire les coûts en permanence.
6. Généraliser la formation sur le tas.
7. Améliorer le leadership, pour aider le personnel à mieux travailler. Dynamiser l'encadrement.
8. Chasser la crainte pour que chacun puisse travailler plus efficacement pour l'entreprise.
9. Renverser les barrières inter-services : R&D, méthodes, ventes et fabrication doivent travailler en équipe pour anticiper les problèmes de production et d'utilisation des biens et des services.

10. Éliminer les slogans, les exhortations et les objectifs qui demandent au personnel d'atteindre le zéro défaut ou de nouveaux seuils de productivité.
11. Éliminer les standards de production dans les ateliers. Éliminer la direction par objectifs et les enjeux numériques. Remplacer tout cela par de meilleures qualités managériales.
12. Supprimer les barrières qui frustrer les ouvriers du droit à la fierté de leur savoir-faire. La responsabilité de l'encadrement doit s'exercer sur la qualité et non plus sur des chiffres abstraits. De même, il convient de supprimer les barrières qui frustrer les cadres de la fierté de leur savoir-faire. Conséquence parmi d'autres, abolir la notation annuelle et la direction par objectifs.
13. Instituer un programme de formation et de développement personnel volontariste.
14. Mettre chacun des membres de l'organisation à l'œuvre pour accomplir la transformation. La transformation est l'affaire de tous.

■ Les 7 outils « classiques »

Ces sept outils « classiques » de la qualité ont été introduits au Japon, au cours des années 1950, par William Edwards Deming :

Nom	But
Le diagramme de Pareto (voir § 5)	Règle des 80/20. Faire apparaître que 80 % des conséquences sont dues à 20 % des causes.
Le diagramme d'Ishikawa	Analyser le lien existant entre un problème (effet) et les causes possibles de ce problème.
La feuille de relevés	Fiche d'acquisition des données. Cet outil d'aide de mise en place de la mesure permet de collecter des données précises et fiables. Les informations recueillies sont facilement exploitables.
L'histogramme	Visualisation graphique qui indique la fréquence d'un événement, la répartition des données, l'allure de la loi de distribution qui régit un phénomène. Les anomalies sont mises en évidence pour être analysées.
MSP (maîtrise statistique des processus)	La Maîtrise Statistique des Processus est une méthode de maîtrise de la production fondée sur l'analyse statistique. Elle permet de garantir le niveau de qualité optimum à chaque étape de la fabrication. La démarche est préventive. Elle consiste à évaluer l'aptitude du procédé par rapport aux spécifications, à analyser en permanence ses performances par rapport à une situation de référence et à intervenir dès qu'il y a une dérive constatée.

La méthode du brainstorming	Produire le plus d'idées possibles dans une durée définie.
Le diagramme de corrélation	Le diagramme de corrélation est une représentation graphique, dans le plan, des valeurs ponctuelles obtenues pour deux variables de nature quantitative. Ce diagramme permet d'identifier un lien, de déterminer une relation entre deux variables.

■ Le prix Deming

Le prix Deming créé par l'*Union of Japanese Scientists and Engineers* (JUSE) a pour but de récompenser les efforts novateurs en matière d'amélioration de la qualité. Réservé aux entreprises japonaises, le prix est ouvert depuis 1986 aux entreprises étrangères.

Œuvres de référence

- *Du nouveau en économie*, Economica (1996).
- *Hors de la crise*, Economica (2002).

5 Joseph Moser Juran

■ L'homme

Joseph Moser Juran (1904-2008), né à Braila en Roumanie, est considéré comme le principal fondateur des *démarches qualité*. Sa famille émigre aux États-Unis, en 1912, à Minneapolis. Après avoir obtenu son diplôme d'ingénieur en électricité, il débute sa carrière en 1924 aux usines d'Hawthorne de la *Western Electric* à Chicago filiale de *Bell Laboratories* au département « contrôle de production ». Il y rencontre Shewhart avec lequel il met en œuvre ses théories de contrôle statistique. En 1946, il quitte la *Western Electric* et ouvre son propre cabinet de conseil en organisation. En 1951, il publie un énorme ouvrage, le « *Quality Control Handbook* », guide rassemblant les concepts, outils et démarches applicables à l'amélioration de la qualité. En 1954, il est sollicité par la *Japanese's Union Scientists and Engineers* (JUSE) et diffuse ses concepts en matière d'organisation.

Ses conférences ont eu un impact très important au Japon. La JUSE diffuse très largement ses propositions et les Japonais seront les premiers à appliquer le *Management par la Qualité Totale* sous le nom de *Company Wide Quality Management*, concept inventé par Juran. En 1962, il joue

un rôle très important dans le lancement des cercles de contrôle de la qualité. En 1964, il publie un ouvrage intitulé « *Managerial Breakthrough* » (*La percée managériale*) dans lequel il détermine les étapes de déploiement d'une démarche de qualité globale. Il y présente un nouveau concept du métier de manager ainsi qu'une démarche d'amélioration de la qualité en huit points. En 1979, il crée le *Juran Institute* et l'empereur Hirohito lui remet en 1989 la médaille du Trésor Sacré.

■ La Loi de Pareto

L'économiste italien Vilfredo Pareto avait fait une étude sur la répartition des richesses en Italie qui avait mis en évidence que 80 % des richesses étaient détenues par 20 % de la population. Fort des conclusions de cette étude, Juran extrapole cette idée en énonçant que pour un phénomène donné, 20 % des causes produisent 80 % des effets. Il eut l'idée d'appliquer ce modèle pour représenter la répartition des défauts d'une production. Il utilisera ce modèle les 20/80 en conservant le nom de Pareto.

■ La trilogie de la qualité

- L'amélioration technique permanente.
- La planification.
- Les contrôles.

■ Les 8 points de Juran

1. Identifier la preuve d'amélioration.
2. Identifier le projet d'amélioration.
3. Organiser la gestion du projet.
4. Organiser un diagnostic.
5. Améliorer la connaissance.
6. Intégrer la culture de l'organisation.
7. Améliorer la performance.
8. Maintenir l'amélioration par du contrôle.

Œuvres de référence

- *Quality Control Handbook*, Mc Graw-Hill (1951).
- *Managerial Breakthrough: a new concept of the Manager's Job*, Mc Graw-Hill (1964).

6 Shigéo Shingo

■ L'homme

Shigéo Shingo (1909-1990), ingénieur japonais, a été l'un des fondateurs des systèmes de qualité et, en particulier, du contrôle qualité conduisant une organisation vers le « **zéro défaut** ». Consultant lors de la reconstruction du Japon après la seconde guerre mondiale, il a été responsable de la formation pour l'Association Japonaise de Management, avant de fonder l'Institut pour l'Amélioration du Management. Conseiller auprès de nombreuses entreprises dans le monde entier, ses méthodes ont eu une influence considérable sur la compétitivité des entreprises japonaises et ont fait du Japon un leader en génie industriel. Ses méthodes sont à l'origine des progrès réalisés en matière de gestion de la production dans l'ensemble des pays industrialisés du XX^e siècle.

■ Poka-Yoké

Le poka-yoké est un terme japonais formé de *yokeru* (éviter) et *poka* (erreur). On peut le traduire par « **système anti-erreur** ». « Il vaut mieux prévenir que guérir » ; le poka-yoké illustre bien cet adage car cette démarche qualité vise à prévenir les erreurs en prévoyant des dispositifs conçus pour supprimer, à leurs sources, les causes des défauts potentiels.

Le système poka-yoké, zéro défaut, zéro contrôle, a pour objectif de concevoir un contrôle « en continu » à chacune des étapes du processus de fabrication. Dans ces conditions, la production est tellement fiable qu'elle peut rendre inutile le contrôle final du produit fini.

Le poka-yoké est généralement un détrompeur mécanique permettant d'éviter des erreurs d'assemblage, de montage ou de branchement. Le principe du détrompeur vise à éviter les défauts et à alléger les contrôles pour réduire les coûts.

■ La flexibilité

Il faut rechercher un optimum de flexibilité des moyens de production pour que les entreprises puissent répondre dans des délais brefs à des commandes de produits diversifiés. Pour Shingo, l'avenir c'est la flexibilité et le futur est dans la capacité des entreprises à s'adapter aux changements de goûts des clients et aux nouvelles technologies. Il différencie l'organisation occidentale des systèmes productifs de l'organisation japonaise comme suit :

Organisation occidentale	Organisation japonaise
Grandes séries	Petits lots
Stocks importants	Pas ou peu de stock
Temps très long d'adaptation des fabrications à une nouvelle technologie	Organisation évolutive des processus permettant une intégration en continue des nouvelles technologies
Méthodes de contrôle tolérant les pannes et les défauts	Contrôle à la source des pannes et des défauts
Recherche permanente de l'augmentation de cadence	Favorise la productivité de l'homme au travail par le dialogue et les responsabilités

■ Le SMED

Le SMED « *Single Minute Exchange of Die* », connu aussi sous la traduction de « Changement de référence en moins de dix minutes », est une véritable révolution dans la gestion de production. Il repose sur l'idée de transférer, en temps masqué, des opérations qui étaient jusqu'alors réalisées au cours de l'arrêt de la machine.

Le SMED est une méthode structurée d'organisation qui se déroule en quatre étapes. Elle est fondée sur la distinction faite entre :

- les opérations internes (opérations réalisées machine arrêtée) ;
- les opérations externes (opérations réalisées machine en marche). La méthode SMED se décompose en quatre phases :
- identifier les différentes opérations ;
- séparer les opérations « internes » et « externes » ;
- convertir les opérations « internes » en opérations « externes ». Il en résulte une réduction des opérations « internes » et donc un gain de temps ;
- réduire le temps d'exécution des opérations « externes » et « internes ».

Œuvres de référence

- *Maîtrise de la production et méthode Kanban, le cas Toyota*, 1980.
- *Le système SMED : une révolution en gestion de production*, 1983.

7 Taichi Ohno

■ L'homme

Taichi Ohno (1912-1990), ingénieur japonais, diplômé de l'université de Nagoya en 1932, est considéré comme le père du **juste-à-temps** (JAT). Cette méthode élaborée chez Toyota caractérise le système de production de l'usine éponyme que l'on désigne sous le nom de Toyotisme. Adopté en 1962 par les usines Toyota, ce processus qui a pour objectif de **produire ce que le client demande et quand il le demande** (la demande du client déclenche le processus de production) ne sera pas immédiatement appliqué. C'est après le choc pétrolier de 1973 qu'il séduira l'industrie mondiale. Taichi Ohno résume sa pensée en disant : « *Tout ce que nous avons fait a été de nous concentrer sur le temps compris entre le moment de la commande client et la réception du paiement, puis de réduire cette durée en éliminant tout ce qui n'ajoutait pas de valeur* ».

■ Le juste-à-temps

Avec le Toyotisme, on produit ce que l'on consomme. Les produits finis ne doivent pas attendre les clients. On produit donc ce que veut le consommateur, quand il le veut ; c'est le **pilotage par l'aval**. La production est « tirée » par la demande et non par l'offre. Ce système de production à « flux tendu » exige une très forte coordination entre les divers acteurs : fournisseurs, transporteurs, fabricants, distributeurs... Cette production à « flux tendu » est symbolisée par l'usage des **kanbans** (étiquettes qui identifient les demandes qui passent d'un poste à l'autre en remontant la chaîne de production).

Le principe du « juste à temps » se décline en cinq exigences, les « cinq zéros » :

- **zéro stock** : réduire les stocks et les coûts induits par ces stocks. On produit quand on a un certain nombre de commandes. On approvisionne donc en fonction du besoin. Il en résulte des économies : de place et de gestion du stock ;
- **zéro délai** : il faut réduire au minimum le cycle de réalisation (grande flexibilité des hommes et des machines). Il faut aussi réduire le délai entre la prise d'une commande et son exécution ;
- **zéro défaut** : la qualité doit être une obsession car les malfaçons et le mécontentement du client sont coûteuses. Les produits doivent être irréprochables ;
- **zéro panne** : cette exigence passe par la fiabilité et l'entretien des machines (disponibilité de l'outil de travail) ;
- **zéro papier** : les économies doivent aussi concerner les bureaux. Des campagnes d'économie doivent être engagées pour réduire et faire disparaître la paperasserie.

■ Ce qui différencie le Toyotisme du Taylorisme

Taylor organise scientifiquement le travail, en séparant la conception de l'exécution. Taichi Ohno réorganise la production et le travail, pour que ce soit la demande qui déclenche le processus de production.

Taylorisme	Toyotisme
Frederic W Taylor	Taichi Ohno
États-Unis	Japon
Fin du XIX ^e siècle	Début 1960
Division horizontale du travail	Juste à temps
Division verticale du travail Salaire au rendement	Les cinq zéros
Division du travail	Coordination des acteurs
Flux poussé par l'offre	Flux tiré par la demande
On vend ce qui est produit	On produit ce qui est vendu

8 William Ouchi

■ L'homme

William Ouchi a été professeur de management et d'organisation à l'UCLA à Los Angeles. Vice-président de cette école, il a conduit des recherches sur les structures des organisations.

■ La théorie Z

a) Présentation générale de la théorie Z

Développée par William Ouchi, en 1981, la théorie Z va émerger dans un contexte où la philosophie de la Qualité Totale (Qualité – Coûts – Délais) devient dominante. Le modèle japonais du « groupe » avant « l'individu » va permettre de répondre au compromis Qualité – Coûts – Délais en imposant une organisation fondée sur la communication, le décloisonnement, la transversalité.

La théorie Z est une extension et un prolongement de la théorie XY : « X » (modèle OST : Organisation scientifique du travail) ; « Y » (modèle ERH : École des relations humaines) de Mac Gregor.

	Théorie X D. Mac Gregor	Théorie Y D. Mac Gregor	Théorie Z W. Ouchi
Courant de pensée	OST : Organisation scientifique du travail	ERH : École des relations humaines	TQM : Total Quality Management
Auteurs de référence	Taylor -Fayol	Mayo -Maslow	Demin -Juran

La théorie Z considère l'homme comme l'élément déterminant de la réussite de l'entreprise. Elle reprend les grands principes du management japonais dont le modèle a su préserver :

- la subtilité, qui naît des relations individuelles, et ne peut faire l'objet d'action bureaucratique ;
- l'intimité, qui est la capacité de donner et de recevoir par amitié.

William Ouchi propose que les idées fondamentales du Japon, en matière d'organisation, puissent servir aux entreprises occidentales. Il les invite donc à s'en inspirer.

b) Caractéristiques des entreprises japonaises et occidentales

La théorie Z s'appuie sur une synthèse des caractéristiques des entreprises japonaises et occidentales qui ont fait leurs succès. Cette théorie est née d'une étude comparative de Ouchi et Jaeger entre les entreprises japonaises et occidentales, au cours des années 1980.

L'étude met en évidence l'opposition qui existe entre ces deux modèles (voir tableau ci-après) :

Entreprise japonaise	Entreprise occidentale
Emploi à vie	Emploi limité à court terme
Évolution et promotion lente	Évolution et promotion rapide
Carrières non spécialisées	Carrières spécialisées
Procédures de contrôle informelles et implicites	Procédures de contrôle formelles et explicites
Prises de décisions collectives	Prises de décisions individuelles
Responsabilité collective	Responsabilité individuelle
Intérêt global	Intérêt limité

c) La théorie Z et la notion de clan

La théorie Z, qui est fondée sur des valeurs, telles que la loyauté, la fidélité, l'amitié et la confiance, favorise une culture du clan. Les salariés sont très attachés aux valeurs fondamentales de l'entreprise et à sa philosophie. Cette forte culture d'entreprise traditionnelle très enracinée dans le passé leur permet de construire l'avenir. Elle devient un outil de pilotage de l'organisation.

d) Les deux formes d'entreprise « H » ou « M »

W. Ouchi considère deux modèles d'entreprises qu'il désigne par le modèle d'entreprise « H » ou le modèle d'entreprise « M » :

- **le modèle d'entreprise « H »** : il répond au modèle de type Holding. Il représente un conglomérat traditionnel où l'aspect financier est prépondérant ;
- **le modèle d'entreprise « M »** : il répond au modèle de type « multifonctions ». Il intègre une multitude de départements organisés autour d'un pôle technologique de base.

Œuvre de référence

- *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, 1981.

L'École socio-technique

CHAPITRE 6

L'École socio-technique est issue des recherches entreprises, au cours des années 1950, au Tavistock Institute of Human Relations de Londres. Elle appréhende l'organisation de l'entreprise globalement, comme un système ouvert constitué par l'interaction et l'interdépendance de deux sous-systèmes : social et technique. Cette approche de l'organisation engendre une double rupture : vis-à-vis de l'École des relations humaines d'Elton Mayo, qui était fondée sur une approche sociale, et vis-à-vis de l'École classique de Frederick W. Taylor, qui était fondée sur une approche technique.

Cette nouvelle approche de l'organisation remet en cause le principe qui faisait correspondre à une forme de technologie, une seule forme d'organisation. L'organisation « efficace » passe par l'optimisation conjointe et simultanée des deux dimensions : sociale et technique. Il existe donc un large choix possible d'organisation.

L'approche de l'organisation de l'entreprise est désormais globale et conduira au développement de petits groupes de travail disposant d'une large autonomie et capables de tenir compte des besoins des individus et des exigences de la production. L'École de la contingence va s'inscrire dans le prolongement des travaux de l'École socio-technique.

1 Le Tavistock Institute of Human Relations de Londres

Le Tavistock Institute de Londres a été fondé en 1946, pendant la seconde guerre mondiale, par une équipe de chercheurs britanniques en sciences sociales. Au début des années 1950, F. E. Emery et E. L. Trist y développent l'analyse socio-technique. Dix ans plus tard, le Tavistock Institute participera aux démarches de « démocratie industrielle » en Norvège, conçues par E. Thorsrud, en développant les groupes « semi-autonomes ».

2 L'expérience menée par le Tavistock Institute dans des mines de charbon britanniques

Chercheurs de grande renommée du Tavistock Institute, E. Trist et K. Bamforth, un ancien mineur, réalisent une expérience sur le fonctionnement des mines de charbon britanniques qui utilisent de nouvelles machines d'extraction permettant de doubler la production, mais dont l'introduction a été à l'origine de grands conflits entre salariés et employeurs.

Cette nouvelle technologie d'extraction remplace l'abattage du charbon à la main et nécessite une nouvelle organisation fondée sur la division du travail selon le système taylorien qui ne permet plus de recourir à l'organisation traditionnelle. Celle-ci avait un mode opératoire issu de la pratique et de l'expérience qui consistait à faire réaliser des tâches par un petit groupe de mineurs, socialement cohérent, travaillant par équipe, suivant un cycle bien précis (trois activités : décollage du minerai, convoyage, renforcement du puits).

On notera que le travail de mineur était très difficile et réalisé dans un univers hostile et dangereux.

Ces conditions de travail particulières avaient fait naître une grande solidarité entre les mineurs. Revenons au conflit. Une insatisfaction générale s'était manifestée envers la maîtrise avec des arrêts de production, un *turn-over* important, des tensions interpersonnelles et un fort taux d'absentéisme.

Une des conséquences, non recherchée, fut un mauvais rendement général, qui entraîna une dégradation de la productivité. L'introduction du mode d'extraction mécanisé engendra une organisation de type taylorien. Les mineurs, réduits à ne réaliser qu'une seule tâche (l'organisation étant découpée en sept activités spécialisées), perdirent leur polyvalence et leur travail s'en trouva déqualifié. D'où le conflit qui s'ensuivit.

Le mode d'organisation taylorien de division du travail n'était donc pas adapté. En isolant le système social très fort chez les mineurs du système technique, on provoqua une rupture avec les fondements même du travail des mineurs.

Les chercheurs, après avoir mis en situation des équipes suivant les deux méthodes d'organisation, constatèrent que la division du travail était inappropriée. Ils proposèrent d'intégrer le système social en organisant les mineurs en équipes par une recomposition du travail, chaque groupe réalisant la totalité des opérations et non plus une sur sept.

En leur donnant des responsabilités, de l'autonomie et en faisant interagir en étroite coopération les deux systèmes social et technique, la recomposition donc du travail, prônée par l'École

socio-technique en groupes semi-autonomes (sans responsable hiérarchique), élimina l'ensemble des dysfonctionnements.

Ce fut la naissance de l'École socio-technique fondée sur :

- une organisation considérée comme un système ouvert, formé de deux sous-systèmes : social et technique ;
- la capacité d'autorégulation des petits groupes.

3 Les groupes autonomes

L'organisation socio-technique intègre les individus et la technique dans un modèle caractérisé par la création de groupes autonomes de travail permettant d'accomplir des tâches qui étaient auparavant exécutées sur des chaînes de montage.

Le groupe doit être conçu pour favoriser :

- le bon accomplissement des tâches ;
- des degrés de liberté sur leur exécution ;
- l'autonomie permettant de prendre des décisions. La difficulté est de deux ordres.

■ Organisation sociale

Il faut structurer les tâches pour que le groupe fonctionne sur le plan humain, en particulier lorsque les relations interpersonnelles sont importantes, et pour qu'il permette aux hommes de fonctionner d'une façon autonome. Pour se prémunir des conflits, on s'attachera à vérifier :

- l'entente entre les personnes ;
- la communication dans le groupe ;
- la formation des individus ;
- le rapport de confiance entre les individus ;
- l'esprit d'équipe...

■ Organisation technique

Le processus de production sera analysé pour le rendre autonome. On s'attachera à caractériser le système technologique du point de vue :

- des procédés techniques ;
- des normes à appliquer ;
- de la situation géographique ;

- de l'environnement ;
- de l'approvisionnement en matières premières... Le groupe autonome de travail deviendra opérationnel après l'intégration d'un système social et d'un système technique. Il devra pouvoir assumer la responsabilité de la production d'une entité (voiture, aéronautique, espace, télécommunication...).

4 Les applications de l'École socio-technique

L'École socio-technique a donné lieu à de nombreuses applications et démarches telles que :

- la démocratie industrielle dans des usines en Norvège (années 1960) ;
- l'industrie automobile suédoise : le modèle suédois d'organisation, par opposition au modèle américain (années 1970). Elle a favorisé l'émergence des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT), en réaction aux effets négatifs de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) de Taylor.

Les NFOT développeront :

- l'élargissement des tâches ;
- le poste de travail (conception des systèmes homme-machine) ;
- l'enrichissement des tâches ;
- la rotation des postes des ouvriers, ce qui permet de changer de poste régulièrement pour lutter contre le risque de monotonie ;
- le travail en groupes semi-autonomes.

Mode d'organisation du travail	Caractéristiques
OST	Déqualification – Hyperspécialisation – Maximisation du système technique
NFOT	Requalification – Organisation qualifiante – Enrichissement des tâches – Autorégulation Initiative – L'autonomie libère les capacités – Polyvalence – Compétences

5 Caractéristiques de l'École socio-technique selon E. L. Trist

E. L. Trist a comparé les caractéristiques de l'École socio-technique à celles des Écoles précédentes.

Conception ancienne	Conception socio-technique
Impératif technologique	Optimisation conjointe
L'homme conçu comme une extension de la machine	L'homme conçu comme un complément de la machine
L'homme considéré comme pièce de rechange, à remplacer quand il est usé	L'homme considéré comme une ressource qui doit être développée
Division maximum du travail en tâches élémentaires demandant des qualifications simplifiées et étroites	Regroupement optimum des tâches demandant des qualifications multipliées et larges
Contrôles externes (contremaîtres, procédures, fonctions spécialisées)	Contrôles internes, à base de systèmes auto-régulés
Organigramme haut et étroit	Organigramme plat
Style autocratique	Style participatif
Concurrence, intrigue	Collaboration, collégial
Aliénation	Engagement
Faible prise de risques	Innovation

L'École de la contingence

CHAPITRE 7

L'École de la contingence s'inscrit dans le prolongement des travaux de l'École socio-technique. Formulée, en 1958, à partir des travaux de Thomas Burns et de Joan Woodward, elle abandonne définitivement le préalable, longtemps dominant, du « the one best way » des Écoles classiques et des relations humaines.

Il n'existe pas une et une seule bonne façon de faire les choses. Le bon modèle en soi, la « bonne » structure « universaliste » valable pour toutes les organisations n'existe pas. Il n'y a pas de réponse universelle. Pour les théoriciens de cette École, la structure est reliée à des facteurs dits contingents (technologie – structure – stratégie). L'organisation est désormais conçue comme un système ouvert qui met en accord l'organisation avec son milieu. La théorie de la contingence montre qu'il faut adapter la structure aux contraintes de l'environnement et rendre cohérents les déterminants structurels et les variables organisationnelles que nous évoquerons dans ce chapitre. Ainsi libérée du postulat de l'École classique prônant un modèle unique d'organisation, l'École de la contingence montre qu'il peut exister, pour des situations différentes, des modes d'organisation différents.

1 Les grands auteurs de la théorie de la contingence

■ Joan Woodward et Charles B. Perrow

Joan Woodward (1916-1971), professeur de management à l'Université de Londres, a passé de nombreuses années à étudier l'impact de la technologie sur la structure. Ses recherches, de 1953 à 1957, auprès d'une centaine d'entreprises industrielles anglaises, classées par type de technologie, montrent que la technologie joue un rôle déterminant sur les choix organisationnels. Les différences structurelles s'expliquent essentiellement par les différences de technologies employées. La technologie influence fortement la structure d'organisation.

Trois modes d'organisation de production sont distingués :

- la production unitaire ou en petites séries (prototypes, BTP...);
- la production en grande série (automobile...);
- la production en continu (gaz, chimie...). Charles B. Perrow, sociologue, a proposé, dans le cadre de l'influence du système technique sur la structure, une étude pour démontrer que la nature du système technique est la conséquence :
- du degré de répétitivité des opérations de production (fréquence des exceptions);
- de la disponibilité des connaissances nécessaires pour réaliser ces opérations (existence de méthodes et procédures de réalisation).

		Répétitivité des opérations	
		Peu d'exceptions	Beaucoup d'exceptions
Disponibilité des connaissances	Faible méthodes et procédures	Artisanat (art)	Technologie de pointe (aéronautique)
	Fort méthodes et procédures	Routine (automobile)	Ingénierie (BTP)

■ Alfred D. Chandler

Alfred D. Chandler (1918-2007), économiste et historien des grandes firmes américaines, débute sa carrière comme chercheur au MIT puis devient directeur du département d'histoire de l'université John Hopkins en 1965 avant d'enseigner, en 1970, l'histoire des entreprises à Harvard. Deux livres importants le rendront célèbre. En 1962, la parution de *Stratégie et structure de l'entreprise* et en 1977, *La Main visible des managers : une analyse historique*.

Ses analyses mettent en évidence qu'entre 1850 et 1920 naquit le capitalisme moderne avec l'émergence d'une nouvelle entité économique caractérisée par un nouveau type d'entreprise organisée en plusieurs unités opérationnelles gérées de façon autonome.

Ce nouveau type d'organisation s'oppose au schéma traditionnel de l'entreprise détenue et dirigée par son créateur et fortement dépendante des propres qualités de son leader. L'entrepreneur propriétaire, en raison de l'environnement économique de plus en plus complexe, ne peut plus contrôler, ni maîtriser, tous les paramètres de son entreprise. Cette nouvelle forme de structure exige impérativement de recruter des managers de profession et d'introduire une dissociation marquée entre la propriété du capital et la gestion courante de l'entreprise. La main visible des managers a donc remplacé la main invisible des forces du marché. Chandler se différencie de la

théorie de la main invisible d'Adam Smith qui soutenait l'idée que des actions guidées par notre seul intérêt personnel peuvent contribuer à la richesse et au bien-être commun.

En étudiant l'histoire des plus grandes entreprises américaines, de 1909 à 1959, Du Pont de Nemours and Company, Standard Oil of New Jersey, General Motors, et Sears, Roebuck and Co., Chandler en déduit que les changements de stratégie des entreprises précèdent les changements de structure. La « structure » d'une entreprise est donc en prise directe avec la « stratégie ». La structure (assemblage de l'organisation) et la stratégie (buts et objectifs à long terme) d'une entreprise forment un tout indissociable.

Il met ainsi en relief la structure « *multi-divisionnelle* » décentralisée dite « *forme en M* » et l'oppose à la structure « *fonctionnelle* » centralisée dite « *forme en U* ». La « forme en U » comme « *Unitary form* » représente les organisations traditionnelles caractérisées par :

- monoculture (un seul type de bien produit) ;
- peu de niveaux hiérarchiques ;
- résistance au changement ;
- confusion entre les décisions opérationnelles et stratégiques.

La « forme en M » comme « *Multi-divisional form* » représente les organisations multi-divisionnelles caractérisées par :

- multi-produits (différents types de biens produits, chaque division est responsable de son produit et de sa gamme) ;
- effort de coordination des divisions important ;
- flexible ;
- pas de confusion entre décisions opérationnelles (niveau des divisions qui appliquent les directives de la direction générale) et stratégiques (niveau de la direction générale en charge de la stratégie du long terme et des ressources).

Bien que le propos d'Alfred D. Chandler soit plus vaste et plus important, nous retiendrons que son principal apport dans la théorie des organisations est d'avoir démontré les relations qui existent entre la stratégie et la structure des entreprises et que son maître mot est que la structure doit suivre la stratégie.

■ T. Burns et G. Stalker

Sociologues, ils ont étudié à partir de 1963 l'impact de l'environnement sur l'organisation. Leurs recherches ont montré que la structure d'une organisation est fonction de facteurs externes. L'entreprise choisit un type de structure selon le degré de stabilité de son environnement.

Ils distinguent deux types d'organisation et de structure d'entreprise :

- **les organisations mécanistes** (structure rigide pour un environnement dit stable) : elles sont caractérisées par :
 - des tâches standardisées et spécialisées,
 - des procédures formalisées,
 - l'observation de directives,
 - les décisions se prennent au sommet de la structure,
 - l'importance de la position hiérarchique ;
- **les organisations organiques** (structure souple pour un environnement dit instable) : elles sont caractérisées par :
 - des tâches moins définies, plus floues,
 - la communication latérale,
 - la reconnaissance de l'expertise,
 - l'autorité décentralisée,
 - la valorisation individuelle fondée sur la contribution personnelle.

Pour T. Burns et G. Stalker, il n'y a pas un type d'organisation supérieur et les organisations ne sont ni totalement mécanistes, ni totalement organiques.

■ Paul Roger Lawrence et Jay William Lorsch

Mondialement reconnus comme spécialistes de la structure et de l'organisation, ces deux professeurs d'organisation à Harvard ont étudié, entre 1967 et 1972, l'impact de l'environnement sur l'organisation fondée sur deux concepts :

- **la différenciation de l'organisation** : l'organisation se segmente en sous-systèmes (plus l'environnement est instable, plus l'entreprise se différencie en adoptant une segmentation de l'organisation en sous-systèmes autonomes) ;
- **l'intégration dans l'organisation** : collaboration entre les unités. Ils ont observé que :
 - plus les unités de travail sont différenciées, plus le besoin d'intégration est grand,
 - en environnement stable, les unités de travail sont faiblement différenciées,
 - en environnement instable, les unités de travail seront différenciées en départements, et l'entreprise aura recours à des mécanismes d'intégration pour les coordonner et assurer une cohésion d'ensemble.

Ces travaux montrent qu'une organisation est bien contingente à des variables externes et internes. Leurs conclusions sont proches des travaux de T. Burns et G. Stalker.

■ Henry Mintzberg

Henry Mintzberg est né en 1939. Ingénieur de formation, docteur en management des organisations et professeur de management à l'Université Mc Gill à Montréal, au Canada, il est considéré comme l'un des plus grands théoriciens des organisations. L'École de Mintzberg date des années 1980. Il a donné une unité à la théorie de la contingence en synthétisant les différentes approches et en dressant une typologie d'organisation en fonction des différents types de contingence.

Œuvres de référence

- Joan Woodward, *Industrial Organization, Theory and Practice*, Oxford University Press, éd. 1965.
- T. Burns et G. Stalker, Tavistock, P. Lawrence and J. Lorsch, *The management of innovation*, éd. 1961.
- Paul Roger Lawrence et Jay William Lorsch, *Organizations and environment*, Harvard University Press, éd. 1967.
- Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, éd. 1982.
- Alfred Chandler, *Strategy and Structure*, éd. 1962 et *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, éd. 1977.

2 Les facteurs de contingence selon Henry Mintzberg

■ Les quatre facteurs de contingence

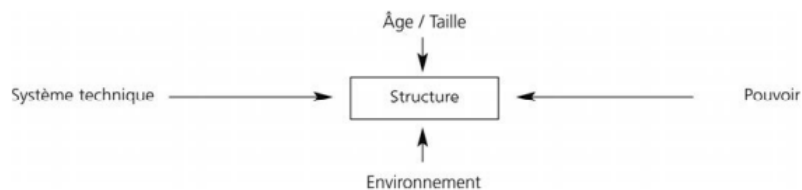
Henry Mintzberg identifie quatre facteurs de contingence qui sont :

- l'âge et la taille de l'organisation ;
- son système technique de production ;
- son environnement ;
- son système de pouvoir.

On trouvera aussi, comme autres facteurs de contingence identifiés :

- la stratégie ;
- l'environnement culturel national.

Revenons aux quatre facteurs de contingence d'Henry Mintzberg :



■ L'âge et la taille

Dire que l'âge (ancienneté) et la taille (dimension) d'une organisation ont des conséquences sur la structure d'une entreprise relève d'une évidence, mais encore faut-il l'explicitier. Le paramètre de l'âge, qui traduit l'expérience acquise, se caractérise :

- **pour les grandes entreprises**, par des structures très élaborées et complexes qui ont su codifier et formaliser leurs tâches et standardiser l'ensemble de leurs processus de réalisation ;
- **pour les petites et moyennes entreprises**, par un esprit « maison » qui a capitalisé au cours des années un « savoir-faire » et dont les connaissances reposent essentiellement sur des habitudes et des traditions.

Le paramètre de la taille, qui traduit la dimension par des besoins de coordination plus ou moins importants et par une division du travail plus ou moins forte, se caractérise, selon Henry Mintzberg (extrait de *Le management, voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, 2004, pages 197 à 203), ainsi :

- « – Plus une organisation est ancienne, plus son comportement est formalisé.
- Plus l'organisation est grande, plus son comportement est formalisé.
- Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches y sont spécialisées, plus les unités sont différenciées et plus sa composante administrative est développée.
- La structure de l'organisation reflète l'âge de la fondation de son activité. »

■ Le système technique

L'organisation de l'entreprise est fonction des produits réalisés. Il y a un lien entre l'organisation et le système technique, lequel est caractérisé par le processus qui transforme les « inputs » en « outputs », en utilisant les moyens de l'organisation mise en œuvre.

Selon Henry Mintzberg :

« – Plus le système technique est régulé c'est-à-dire, plus le contrôle du travail des opérateurs est grand, plus le travail opérationnel est formalisé et plus la structure du centre opérationnel est bureaucratique.

– Plus le système technique est complexe, plus les fonctions de support logistique sont élaborées et qualifiées.

– L'automatisation du centre opérationnel transforme la structure administrative de bureaucratie en structure organique. »

■ L'environnement

L'organisation de l'entreprise ne peut être conçue en ignorant son environnement dit « dominant », celui qui influencera fortement l'entreprise. On peut citer la connaissance du marché et de ses particularités comme facteurs caractérisant l'environnement, mais aussi la connaissance de la culture qui est un facteur fondamental du fonctionnement d'une organisation.

Selon Henry Mintzberg :

« – Plus l'environnement est dynamique et plus la structure est organique.

– Plus l'environnement est complexe, plus la structure est décentralisée.

– Plus l'organisation a des marchés diversifiés, plus elle a tendance à se scinder en unités organisées sur la base de ses marchés, en divisions, dans la mesure où les économies d'échelle le permettent. »

■ Le pouvoir

Il existe un lien entre pouvoir et organisation, qui réside dans le choix même de l'organisation, laquelle permet d'exercer sur la structure une forme plus ou moins forte de contrôle et de centralisation.

Ce qu'en dit Henry Mintzberg :

« – Plus le contrôle externe qui s'exerce sur l'organisation est puissant, plus la structure d'organisation est centralisée et formalisée.

– Une coalition externe divisée tendra à créer une coalition interne politisée et vice versa.

– Il existe en matière de structure (et de culture) une mode qui pousse les organisations à se mettre au goût du jour, même si cela n'est pas approprié pour l'organisation. »

L'École sociologique

CHAPITRE 8

L'École sociologique tente de démontrer qu'il n'y a pas de relation univoque entre le type de structure d'organisation choisi et la performance obtenue.

Si des organisations très formalisées obtiennent des résultats supérieurs à des organisations peu formalisées, dans d'autres cas, elles connaîtront des blocages importants limitant leur évolution. Les théories existantes ne permettent pas toujours d'expliquer le succès et les différences de structure. L'un des objectifs de l'approche sociologique sera de déterminer les causes de ces différences. Pour cette école, l'organisation n'est pas un phénomène naturel qui s'imposerait de l'extérieur aux hommes, mais une réponse à l'action collective, l'individu étant un « acteur social complexe » qui structure le champ dans lequel il évolue. L'école sociologique est marquée par plusieurs courants.

Nous aborderons dans ce chapitre en premier lieu, le courant « **structuro-fonctionnaliste** » avec ses auteurs emblématiques : Robert K. Merton, Philip Selznick et Alvin W. Gouldner ; le courant de « **l'analyse stratégique** » avec Michel Crozier ; le courant de « **la sociologie de l'action** » avec Alain Touraine ; et le courant de « **la sociologie de l'identité et de la culture** » avec Renaud Sainsaulieu.

Le courant « structuro-fonctionnaliste » émane d'un courant dominant de la sociologie nord-américaine des années 1950-1960. C'est, à l'origine, un mouvement intellectuel qui a été rattaché à l'étude des organisations. Cette école a été baptisée « école structuro-fonctionnelle » car sa doctrine est fondée sur le fait que la structure des organisations découle de leurs fonctions. Elle est à l'origine de la **théorie des dysfonctions** développée par Robert K. Merton en 1937, Philip Selznick en 1942 et Alvin W. Gouldner en 1950. Ces sociologues de la bureaucratie, à partir des concepts liés à la bureaucratie weberienne, réaliseront de nombreux travaux (souvent des études de cas) qui mettent en évidence les dysfonctions bureaucratiques. Ils constatent que l'organisation bureaucratique est synonyme d'inefficacité collective, de frein au changement social et qu'elle engendre de multiples dysfonctions. Cette forme d'organisation fondée sur des règles strictes produit un excès de formalisme qui paralyse le fonctionnement des sociétés modernes.

1 Robert K. Merton

■ L'homme

Robert K. Merton (1910-2003), sociologue, fut professeur à l'Université de Columbia. À la fin des années 1930, en reprenant l'idée de l'idéal-type weberien, il se penchera sur l'**organisation bureaucratique et sur les difficultés de son fonctionnement**. S'il reconnaît que l'application des règles de la bureaucratie weberienne produit des résultats positifs (prédictibilité et efficacité) dans un premier temps, il démontre que rapidement se produit le phénomène qu'il caractérise comme le « **déplacement des buts** ». Merton s'éloigne du type idéal de la bureaucratie chez Weber en reformulant le problème de la bureaucratie pour comprendre comment la rationalité peut devenir source de rigidité et de dysfonctions. Ses apports majeurs à la théorie des organisations sont d'avoir introduit les notions ci-dessous.

■ Fonctions

Les fonctions « manifestes » sont créées dans un but spécifique (contribution prévue d'un élément de l'ensemble).

Les fonctions « latentes » sont des conséquences non prévues ou inattendues de l'action (contribution non prévue ou non voulue d'un élément de l'ensemble).

■ Dysfonctions

Un élément peut être fonctionnel pour un sous-système, alors qu'il peut être dysfonctionnel pour l'ensemble du système. Merton constate que plus les bureaucraties se rapprochent de « l'idéal-type » webérien (règles abstraites, impersonnalité de la relation d'autorité...), plus des conséquences non prévues, sous la forme de dysfonctions, paralysent l'activité de l'organisation.

■ Déplacement des buts

Merton montre que la discipline nécessaire pour obtenir des agents un « comportement standardisé », indispensable à la réalisation des objectifs assignés, entraîne chez eux un « déplacement des buts ».

Œuvre de référence

– *Social Theory and Social Structures*, The free Press of Glencoe (1957).

2 Philip Selznick

■ L'homme

Philip Selznick (1919-2010) fut professeur émérite à l'université de Californie (Berkeley). Ancien élève de Robert K. Merton, Philip Selznick s'est d'abord fait connaître comme sociologue de la bureaucratie. Bien que dès les années soixante il se soit détourné de l'étude des organisations au profit de la sociologie du droit et de la philosophie morale, il conservera un intérêt majeur pour la dimension institutionnelle de l'action qui ne l'a jamais quittée.

■ L'expérience « TVA »

Dans les années 1940, Philip Selznick étudia une agence gouvernementale, la Tennessee Valley Authority (TVA), en charge d'administrer un programme d'aménagement régional relatif au réseau de distribution de l'énergie électrique et des mines dans l'Alabama. Il confirma dans son étude les phénomènes de « déplacement des buts » ainsi que la poursuite par chacun des groupes de ses objectifs personnels définis à son propre niveau. Il démontra, de plus, que ces groupes pouvaient avoir des buts associés à des intérêts particuliers existant à l'extérieur de l'organisation qui pouvaient diverger par rapport à ceux de l'organisation elle-même.

Ses apports majeurs à la théorie des organisations sont d'avoir introduit que :

- toute organisation crée des structures informelles ;
- dans toute organisation, les buts sont modifiés voire déviés ou même abandonnés par des processus internes. Il démontre alors comment les structures informelles modifient le sens de l'action rationnelle. Il en conclut que les buts formels de l'organisation se déplacent au cours de leur mise en œuvre, en interne, par les effets de la spécialisation des tâches et, en externe, par l'action des groupes de pression.

Œuvre de référence

- *TVA and the Grass Roots*, Berkeley, University of Californian Press (1949).

3 Alvin Gouldner

■ L'homme

Alvin Gouldner (1920-1980), chercheur, fut professeur de sociologie à l'Université Washington à Saint-Louis, à l'Université de Buffalo et à l'Université d'Amsterdam. Il mènera une réflexion théorique sur la bureaucratisation à partir de l'analyse qu'il fera de la réorganisation d'une entreprise américaine d'exploitation et de transformation du gypse située près des grands lacs. Il constatera que l'idéal-type rationnel-légal est fondé simultanément sur deux formes d'autorité distincte :

- l'autorité fondée sur l'expertise qui implique le consentement ;
- l'autorité fondée sur la sanction qui est imposée.

■ Les trois formes de bureaucratisation

Ses apports majeurs à la théorie des organisations est d'avoir montré que plusieurs formes d'organisation bureaucratique peuvent coexister au sein d'une même entreprise. Il distingue trois formes de bureaucratisation :

- la *bureaucratisation « artificielle » ou « factice »* : les règles sont fixées par une autorité extérieure et respectées par personne ;
- la *bureaucratisation « représentative »* : les règles élaborées de manière collective sont considérées comme justes ;
- la *bureaucratisation « punitive »* : les règles sont imposées et doivent être respectées sous peine de sanction.

Œuvre de référence

- *Patterns of industrial bureaucracy*, New York, the Free Press (1954).

4 Michel Crozier

■ L'homme

Michel Crozier, sociologue français né en 1922, est le fondateur de l'École française de sociologie des organisations. Il a créé, en France, le Centre de Sociologie des Organisations (CSO).

Directeur de recherche au CNRS et Directeur du cycle supérieur de sociologie de l'Institut d'études politiques de Paris, Michel Crozier a enseigné plusieurs années à Harvard et à Nanterre. Avec

Erhard Friedberg, il élaborera la théorie de « l'acteur stratégique », théorie centrale de la sociologie des organisations.

Il dirigera de nombreuses enquêtes, dans des administrations et des entreprises, et conduira de nombreuses recherches sur la bureaucratie, le pouvoir, les zones d'incertitude, l'organisation en tant que système, et le salarié comme acteur de l'action collective poursuivant des objectifs individuels.

Deux ouvrages de Michel Crozier sont considérés comme des œuvres fondatrices, d'une part, sur la compréhension des phénomènes de pouvoir dans les organisations (*Le phénomène bureaucratique*) et, d'autre part, sur l'analyse stratégique des systèmes humains (*L'Acteur et le Système*, ouvrage en collaboration avec Erhard Friedberg).

■ L'analyse stratégique des organisations

Dans leur second ouvrage, Michel Crozier et Erhard Friedberg proposent un nouveau type d'analyse sociologique : « l'analyse stratégique » des systèmes humains. Pour « l'analyse stratégique », l'homme ne subit pas passivement la pression de l'organisation, ni de l'École classique (taylorisme) qui est seulement motivée par le gain, ni de l'École des relations humaines qui le fait réagir aux bons « *stimuli* » du modèle comportementaliste. Bien au contraire, la sociologie des organisations prend appui sur un individu qui est un acteur qui structure le champ dans lequel il évolue : l'organisation. Il s'y inscrit avec un certain degré de liberté et de rationalité dans un contexte d'interdépendance. Au lieu de relier la structure organisationnelle à un ensemble de facteurs externes, l'analyse stratégique l'appréhende comme un construit humain.

Pour Michel Crozier et Erhard Friedberg, l'organisation ne s'impose pas de l'extérieur aux individus et ne peut exister indépendamment des acteurs qui la construisent à travers des stratégies et des jeux de pouvoir. Le concept de jeu fait partie de l'analyse stratégique qui est décrite par les auteurs comme : « *L'instrument essentiel de l'action organisée. Le jeu concilie la liberté et la contrainte. Le joueur reste libre, mais doit, s'il veut gagner, adopter une stratégie rationnelle en fonction de la nature du jeu et respecter les règles de celui-ci. Cela veut dire qu'il doit accepter, pour l'avancement de ses intérêts, les contraintes qui lui sont imposées* » (extrait de N. Aubert, Jean-Pierre Gruère, Kak Jabes, Hervé Laroche, Sandra Michel, *Management*, PUF, Fondamental, spéc. p. 24).

L'analyse stratégique de l'organisation est bâtie sur les trois postulats de départ suivants :

- les individus n'acceptent pas d'être traités comme de simples moyens pour atteindre un but fixé par l'organisation ;
- dans l'organisation, tous les acteurs jouissent d'une liberté relative. L'acteur mettra en œuvre une stratégie propre, à travers des jeux de pouvoir, pour utiliser la marge de manœuvre relative qu'il possède toujours dans une organisation, pour augmenter son influence et pour étendre sa responsabilité ;

- les acteurs sont rationnels, mais leur rationalité est limitée par le temps et les moyens dont ils disposent. Ils se contenteront de poursuivre un objectif de satisfaction.

Les trois grands concepts fondamentaux de l'analyse stratégique sont les suivants :

- le système d'action concret est l'ensemble des relations informelles qui se créent naturellement entre les membres d'une organisation, pour résoudre quotidiennement des problèmes concrets. Il s'agit d'un « construit social », non prévu dans les processus standards d'organisation, qui se révèle nécessaire au bon fonctionnement du système ;
- les zones d'incertitude : les incertitudes inhérentes à toute organisation sont mal définies, c'est la raison pour laquelle on parle de zones. Qu'elles soient relatives aux domaines techniques, économiques, commerciaux ou autres, elles offriront non des contraintes, mais des opportunités à l'acteur qui pourra les maîtriser et lui donneront en conséquence : une forme d'autonomie, d'influence et donc de pouvoir dans l'organisation ;
- le pouvoir : la définition classique du pouvoir relationnel est : « *le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A* » (pensée attribuée à Max Weber). Cette définition « mécaniste » nous interpelle sur le pouvoir de A et la reconnaissance de son pouvoir par B.

L'analyse stratégique en donne une explication. Elle distingue quatre sources du pouvoir :

- la première concerne le pouvoir de la connaissance : « *celle qui tient à la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable* » ;
- la seconde concerne la maîtrise des relations avec l'environnement. Dans ce cas, l'acteur utilise, dans une organisation, les relations qu'il a avec une autre organisation à des fins stratégiques ;
- la troisième concerne l'implication dans les réseaux de communication. Tout individu a besoin d'informations pour agir et il dépend de ceux qui la détiennent. L'information a une grande valeur stratégique ;
- la quatrième concerne la maîtrise de la pratique des règles organisationnelles de l'entreprise qui sont nombreuses et complexes.

Ces quatre sources de pouvoir renvoient à la maîtrise d'une zone d'incertitude, condition d'existence du pouvoir.

Œuvres de référence

- *Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil, 1963.
- *L'Acteur et le Système*, Le Seuil, collection « Points Essais », 1977.

5 Alain Touraine

■ L'homme

Élève de G. Friedmann, Alain Touraine, sociologue français, né à Hermanville-sur-Mer, en 1925, est un sociologue de l'action sociale et des nouveaux mouvements sociaux. Toute son œuvre constitue une sociologie de l'action. Ancien élève de l'École normale supérieure de la rue d'Ulm, il est Docteur ès Lettres et agrégé d'histoire. Il rejoint en 1950 le Centre d'études sociologiques de Paris dirigé par Georges Friedmann. Après avoir créé en 1958 le Laboratoire de Sociologie Industrielle, devenu, en 1970, le Centre d'études des mouvements sociaux (Cemes), il fonde, en 1981, le Centre d'Analyse et d'Intervention Sociologique de l'EHESS à Paris.

Son œuvre a été largement consacrée à la sociologie du travail et, plus précisément, à la sociologie de la conscience ouvrière. Si sa pensée dépasse le cadre de la théorie des organisations, son analyse, et en particulier ses premiers travaux relatifs à *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault* (1955), qui ont été influencés par la sociologie industrielle naissante, trouvent leur place dans la compréhension de l'école sociologique des organisations. Alain Touraine développe, ensuite, une sociologie dite « actionnaliste » afin de prévoir le passage des sociétés industrielles aux sociétés postindustrielles ou programmées dans *Sociologie de l'action* en 1965 et *Production de la société* en 1973. À partir de 1974, il pratique une forme d'observation participante originale, « l'interventionnisme sociologique ». Il prône cette méthode de « l'interventionnisme sociologique » où le sociologue doit participer au mouvement qu'il observe, non comme acteur, mais pour aider les acteurs à se connaître. Il s'intéressera particulièrement à l'étude des nouveaux mouvements sociaux (mouvements étudiant, activistes antinucléaires, féministes, régionalistes, écologistes...).

Pour aller plus loin

Georges Friedmann (1902-1977), agrégé de philosophie, fut le fondateur, après la seconde guerre mondiale, d'une sociologie du travail humaniste. Il consacra la plus grande partie de ses travaux à l'étude des relations de l'homme avec la machine dans les sociétés industrielles de la première moitié du xx^e siècle. Ses travaux et ses ouvrages comme : *Où va le travail humain ?* (1950) ; *Le travail en miettes* (1956) abordant les problèmes posés par le travail et les techniques, l'ont consacré comme le sociologue du travail.

■ Les trois phases du travail ouvrier

Alain Touraine, dans son livre *Le travail ouvrier aux usines Renault* (CNRS, 1955), après avoir analysé la place du monde ouvrier dans la société industrielle, s'intéresse à l'histoire du mouvement ouvrier qu'il analyse hors du cadre de la lutte des classes en cherchant à comprendre son déclin dans le monde post-industriel. Il distingue trois phases dans l'évolution de l'industrie moderne que l'on appelle *le système ABC*. Le taylorisme se situe au carrefour de l'évolution des rapports entre l'homme et la machine. Les machines « spécialisées », qui caractérisent la période du taylorisme, se situent après la machine « universelle » et avant la machine « autonome ».

Les trois phases du travail ouvrier :

- **la phase A (système professionnel)** : la machine universelle (xix^e siècle : seconde révolution industrielle). Les manœuvres et les compagnons disposent d'une relative autonomie. Ils ont des traditions, un métier, une habileté reconnue et une emprise sur la machine. Cette première phase est caractérisée par une relation « homme-machine » très forte. L'ouvrier intervient directement sur la matière et utilise sa machine comme un outil pour développer son art et son savoir-faire. La machine est au service de l'ouvrier qui possède un métier (choix de ses méthodes et de ses gestes) ;
- **la phase B (production en grande série)** : la machine spécialisée (début xx^e siècle : le taylorisme). Cette phase est caractérisée par une relation « homme-machine » faible. L'ouvrier intervient peu sur la matière et utilise une machine spécialisée destinée à une opération spécifique. Il devient spécialisé (OS) et ne possède plus de métier (gestes simples et répétitifs) ;
- **la phase C (système technique)** : la machine autonome (fin xx^e siècle). Il n'y a plus de relation « homme-machine ». L'ouvrier n'intervient plus sur la matière. Les opérations sont effectuées par un ensemble de machines autonomes. L'ouvrier n'utilise plus de machine. Il n'a plus qu'un rôle de contrôle, de surveillance et d'entretien.

■ La sociologie de l'action

Les organisations ne peuvent pas être comprises en dehors de l'analyse du milieu dans lequel elles s'inscrivent, sur lequel elles agissent elles-mêmes. Les organisations agissent et sont l'objet d'actions dans un champ social structuré où des enjeux fondamentaux sont présents.

Alain Touraine a construit un ensemble conceptuel à même d'analyser les sociétés et leur évolution (passage des sociétés traditionnelles aux sociétés industrielles puis postindustrielles). Il considère que nous sommes passés ou en train de passer de la société industrielle à la société postindustrielle ou programmée.

Dans cette société, les investissements ne se font plus au niveau de l'organisation du travail mais de la gestion de la production. Nous ne sommes plus dans la lutte du travail et du capital. Mais comme chez Marx, il existe une opposition entre dominants et dominés. La domination résulte de la capacité qu'a un groupe à maîtriser les grandes orientations de la société. Celui-ci, possédant le savoir et l'information, impose alors son modèle culturel.

Pour Alain Touraine, dans les sociétés postindustrielles, les décisions sont prises par l'appareil économique et politique. Nous ne sommes plus dans la lutte du travail et du capital mais dans celle des appareils et des usagers, consommateurs ou habitants. On assiste à un déclin de l'héritage, de la reproduction sociale, ainsi que de la transmission du capital culturel, dans une société qui cherche sa transformation plus que son équilibre. Ces transformations entraînent l'apparition de nouveaux mouvements sociaux qui sont chez Alain Touraine l'expression de nouvelles formes de conflits sociaux. Ils sont apparus en réponse aux modifications économiques et sociales caractérisant la société postindustrielle.

Les mouvements sociaux reposent selon Alain Touraine sur trois principes fondamentaux :

- **le principe d'identité** : Qui lutte ? C'est la définition de l'acteur par lui-même. Il permet à l'acteur de se reconnaître en tant que membre d'une collectivité d'acteurs. « [...] Si j'emploie cette expression [principe d'identité], ce n'est donc pas pour laisser croire qu'un mouvement social part de la conscience de lui-même, de ses intérêts et de ses buts, avant d'entrer en lutte avec l'adversaire sur un champ de bataille déterminé par les circonstances. L'identité de l'acteur ne peut pas être définie indépendamment du conflit réel avec l'adversaire et de la reconnaissance de l'enjeu de la lutte » (*La production de la société*) ;
- **le principe d'opposition** : Qui est l'adversaire ? « Un mouvement ne s'organise que s'il peut nommer son adversaire, mais son action ne présuppose pas cette identification. Le conflit fait surgir l'adversaire, forme la conscience des acteurs en présence. Même si le conflit est limité par son enjeu immédiat et les forces qu'il mobilise, on ne peut parler de principe d'opposition que si l'acteur se sent confronté à une force sociale générale en un combat qui met en cause des orientations générales de la vie sociale » (*La production de la société*) ;
- **le principe de totalité** : Pourquoi lutter ? Le principe de totalité renvoie à une notion centrale de l'analyse d'Alain Touraine : l'historicité, c'est-à-dire « l'ensemble des formes de travail de la société sur elle-même », principe selon lequel, toute société agit sur elle-même pour se transformer. Ce qui différencie fondamentalement l'action collective et le mouvement social, selon Alain Touraine, c'est la recherche d'une orientation générale de la société.

Cette définition est souvent formalisée par un diagramme triangulaire « IOT » (identité-opposition-totalité). Seule la réunion de ces trois sommets permet de caractériser une mobilisation collective en « mouvement social ». La sociologie de ces mouvements sociaux

constitue la sociologie de l'action. C'est dans ce cadre qu'Alain Touraine situe le rôle et l'évolution des organisations.

Société industrielle	Société postindustrielle
L'ordre économique dominant	L'ordre économique n'est plus dominant
Le combat se structure autour du monde ouvrier	Le monde ouvrier n'est plus au cœur du conflit
Les conflits sont concentrés dans l'entreprise	Les conflits se diffusent dans la société toute entière
On oppose travail et capital	On oppose appareils de décision économique et politique à ceux qui en dépendent (usagers, consommateurs ou habitants)
Forme classique du conflit	La forme classique du conflit est bousculée
Acteurs sociaux : salariés, employeurs, syndicats	Acteurs sociaux : femmes, minorités, jeunes...
Champ concerné : le travail	Champ concerné : valeurs, ville, culture

Œuvres de référence

- *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*, CNRS, 1955.
- *Sociologie de l'Action*, Le Seuil, 1965.
- *La conscience ouvrière*, Le Seuil, 1966.
- *La société post-industrielle*, Denoël-Gonthier, 1969.
- *Le mouvement ouvrier*, avec M. Wieviorka et F. Dubet, Fayard, 1984.

6 Jean-Daniel Reynaud

■ L'homme

Né en 1926, normalien, agrégé de philosophie, Jean-Daniel Reynaud, chercheur en sociologie, est professeur honoraire de sociologie au CNAM. Il entre au CNRS en 1950 et rejoindra le Centre d'études sociologiques dirigé alors par Georges Friedmann (1902-1977).

■ Théorie de la régulation conjointe

Cette théorie s'applique à la plupart des situations qui relèvent de l'action collective. Jean-Daniel Reynaud remarque que les formes sociales sont fondées sur des interactions et des relations

entre individus. Ses recherches démontrent que l'établissement de règles est le fruit d'une longue et difficile construction, instable dans le temps qui devra être reconsidéré en permanence. L'apport de Jean-Daniel Reynaud à la théorie des organisations est d'avoir préconisé une observation rigoureuse et minutieuse des situations de travail en considérant deux types de règles :

- les règles autonomes : les salariés en contrôlant et maîtrisant leur périmètre acquièrent une pratique et une certaine autonomie. Ils peuvent créer des contre-règles pour limiter le contrôle de l'employeur (régulation autonome : c'est l'officieux ou l'implicite) ;
- les règles de contrôle : les règles mises en œuvre par l'employeur visent à contrôler le comportement des salariés (régulation de contrôle : c'est l'officiel ou l'explicite).

La régulation conjointe est un compromis entre les deux règles qui devient la règle commune, une accommodation qui combine l'officiel et l'officieux, l'explicite et l'implicite.

Ces processus de régulation existent dans les rapports de groupes où l'un d'eux essaie d'orienter les comportements de l'autre. Ils ne sont pas réservés aux seules relations salariés et employeurs.

Œuvre de référence

- *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 1989.

7 Renaud Sainsaulieu

■ L'homme

Renaud Sainsaulieu (1935-2002), sociologue français, est considéré comme l'un des principaux théoriciens français de la sociologie des organisations. Docteur d'État ès Lettres et Sciences Humaines, professeur des universités à l'Institut d'Études Politiques de Paris, Renaud Sainsaulieu intègre, en 1963, le Centre de Sociologie Européenne où il rencontre Michel Crozier. Au sein du Groupe de Sociologie des Organisations, il contribue, en prenant la suite de ses travaux, au développement de la sociologie des organisations. En 1979, il fonde le Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions (LSCI). Il rapproche la sociologie des organisations vers la sociologie du travail. Dès 1977, il développe dans un ouvrage, *L'identité au travail*, une vision du travailleur, qu'il partage avec Michel Crozier, en tant qu'acteur stratégique capable d'aménager des zones de liberté dans l'univers formalisé du travail.

Le travail devient, dans les sociétés industrielles contemporaines, un nouveau lieu d'apprentissage culturel. L'entreprise ne se limite pas à un espace de production, c'est un lieu de constitution et d'évolution des identités individuelles et sociales. L'identité au travail, qui représente des logiques

d'acteurs alimentées par les rapports sociaux et l'expérience des relations au travail, est caractérisée, pour Renaud Sainsaulieu, par quatre modèles.

■ Les quatre modèles d'identité au travail

- **Le modèle de la fusion** : on le rencontre dans un contexte de travail où les tâches sont peu qualifiantes et répétitives. Les acteurs n'ont pas accès aux sources du pouvoir. Renaud Sainsaulieu parle de fusion pour mettre en évidence que la seule issue possible pour l'individu est de se fondre dans le collectif. Le collectif devient un refuge, une protection et les principales valeurs telles que camaraderie, lutte, masse, union sont représentatives de ce modèle.
- **Le modèle de la négociation** : on le rencontre dans un contexte de travail où les tâches sont qualifiantes. Les acteurs ont accès aux sources du pouvoir. Renaud Sainsaulieu parle de négociation pour mettre en évidence le fait que ces groupes utilisent la négociation comme capacité à entrer dans le débat collectif. Les acteurs maîtrisent les règles d'action collectives et des compétences techniques permettant d'anticiper l'avenir de l'organisation.
- **Le modèle des affinités** : on le rencontre dans un contexte de travail où les stratégies d'acteurs sont orientées autour de la carrière. Cette identité place l'acteur dans une logique individualiste, disponible pour toute mobilité favorisant la recherche de conquêtes professionnelles.
- **Le modèle de retrait** : on le rencontre dans un contexte où les acteurs sont faiblement investis dans leur travail. Il représente davantage une nécessité économique qu'une valeur. L'engagement des acteurs est motivé par la contrepartie salariale. Les évolutions de carrières sont fermées.

Œuvres de référence

- *L'identité au travail, Les effets culturels de l'organisation*, Presses de la FNSP, Paris, 1977.
- *Les relations de travail à l'usine*, Éditions d'Organisation, Paris, 1973.
- *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses FNSP-Daloz, Paris, 1987.

L'École économique

CHAPITRE 9

Cette école de pensée analyse l'approche économique des organisations. Elle met au service de l'étude des organisations les outils d'analyse de la science économique. Deux concepts fondateurs consacrent cette approche de l'école économique : la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction. Ces deux théories sont présentées dans les lignes de ce chapitre.

Il a fallu patienter de longues années avant que l'on considère comme indissociable le domaine de l'économie et celui de la sociologie, qui ont longtemps évolué de façon autonome. Dans les années 1980, on assiste à l'émergence de l'école économique au sein de la théorie des organisations. Cette école économique des organisations analyse les relations entre le marché et la firme. L'entreprise n'étant pas un acteur unique, il faut l'imaginer comme un nœud de contrats entre différents partenaires aux intérêts divergents (dirigeants, actionnaires et créanciers...).

1 La théorie de l'agence

■ Définition

Adam Smith écrivait en 1776 dans sa *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations* que : « Les directeurs de ces sortes de compagnies étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soignée que les associés d'une société apportent souvent dans le maniement de leurs fonds. »

La théorie de l'agence est historiquement posée. Il faudra attendre un article publié en 1976 (*Theories of the firm : managerial behaviour, agency costs and ownership structures*) de Michael Jensen et William Meckling pour que cette théorie soit de nouveau posée et définie comme suit :

114

L'ESSENTIEL DE LA THÉORIE DES ORGANISATIONS

« Nous définissons une relation d'agence comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent. »

■ Analyse

Comme l'indique la définition, la théorie de l'agence est la relation qui lie le principal, commanditaire d'une action, à un agent, le commandité. Cette relation est caractérisée par le fait que la situation du principal dépend de l'action de l'agent.

La théorie de l'agence s'intéresse aux organisations qui sont des « nœuds de contrats » entre un principal et un agent et bien évidemment, on pense à l'entreprise et à la gestion de la relation qui existe entre les propriétaires et les gestionnaires qui la dirigent. Mais cette relation d'agence couvre aussi toutes les relations où il existe une délégation et un contrat formel : hiérarchie-subordonnée ; client-banque ; médecin-patient ; professeur-étudiant.

C'est surtout dans les relations actionnaires-dirigeants et dans le champ de l'entreprise qui se compose d'un ensemble d'individus liés par des relations contractuelles que la théorie de l'agence est la plus naturellement appliquée.

■ Domaine d'application

Cette relation d'agence, où le principal délègue tout ou partie de son pouvoir de décision à un agent, se trouve dans de nombreuses situations lorsque :

- un actionnaire confie la gestion de l'entreprise à un manager ;
- un employeur confie une tâche à un salarié ;
- un épargnant confie la gestion de ses avoirs à une banque ;
- un propriétaire confie la gestion de son bien à une agence ;
- ...

■ La problématique

Elle se situe dans l'asymétrie d'informations qui peut exister entre le principal et l'agent. Si l'agent dispose de plus d'informations que le principal sur les travaux qu'il doit réaliser, il peut les utiliser à son profit et dans ce cas, les intérêts des deux parties divergent. Le contrat de fait entre le principal et l'agent est déséquilibré.

Dans un tel contexte, le principal doit limiter ou annuler les effets négatifs qui pourraient survenir en raison d'une asymétrie d'informations ou en raison d'intérêts divergents. Le contrôle de l'agent

par le principal est donc indispensable et requiert la mise en œuvre d'une contractualisation qui implique :

- **des mécanismes de gouvernance** (contrôle de gestion, reporting, plans d'actions, tableaux de bord, surveillance et évaluation des résultats...) et,
- **des coûts d'agence** qui sont liés essentiellement aux dépenses de surveillance et d'incitation (bonus, participation, intéressement, primes d'objectifs...). Une des difficultés est donc de déterminer le type de structure contractuelle qui minimise ces coûts d'agence.

■ Conclusion

Dans les années 1990, si la théorie de l'agence a mieux fait comprendre la réalité du terrain, elle a aussi fait l'objet de nombreuses critiques. L'individualisme qu'elle engendre est dénoncé car fondé sur un rapport de force et l'appât du gain. Elle laisse peu de place à la dimension organisationnelle ou collective des rapports sociaux. Cette théorie continue toujours à alimenter des réflexions sur les problèmes de compensation des dirigeants et sur les modes de gouvernance.

2 La théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction se situe à la frontière des sciences économiques et des sciences de gestion. La théorie des organisations réalise une possible passerelle entre ces deux disciplines.

■ Ronald Coase

a) L'homme

Ronald Coase, né en 1910, est un économiste britannique considéré comme le père fondateur de la Théorie des coûts de transaction. Il sera, en 1991, lauréat du prix Nobel d'économie pour « *la découverte et la clarification de l'importance des coûts de transaction et des droits de propriété dans la structure institutionnelle et dans le fonctionnement de l'économie* ».

b) Théorie

Le postulat des théories économiques classique et néoclassique reposait sur l'hypothèse que les mécanismes du marché (ajustement de l'offre à la demande) étaient optimaux. Ronald Coase avec la théorie des coûts de transaction, dont il est le père fondateur, remet en cause le marché comme mode d'ajustement optimal et oppose les structures de marché aux structures d'entreprise.

Il est le premier à fonder la légitimité de l'entreprise sur sa capacité à effectuer des transactions en interne d'une manière plus économique que par le marché en mettant en évidence que le passage par le marché entraînait des coûts de transaction (analyse, négociation, rédaction des contrats et vérification de leur exécution...).

Cette théorie a pris naissance en 1937 dans un article : « *The Nature of the Firm* ». L'idée mise en avant est que les firmes existent parce que les échanges opérés sur les marchés reviennent plus cher que lorsqu'ils sont gérés au sein des organisations. L'entreprise qui réunit un groupe de personnes par un ensemble de contrats pour réaliser des tâches sans recourir au marché permet d'éviter les coûts de transaction.

Œuvre de référence

- « La nature de la firme », in *Revue Française d'Économie*, 1987 (*The nature of the firm*, 1937).

■ Oliver Williamson

a) L'homme

Oliver Williamson, né en 1932, est un économiste américain connu pour son travail réalisé sur la théorie des coûts de transaction. Il est depuis 1988 professeur émérite à l'université de Californie (Berkeley) et a reçu le prix Nobel d'économie en 2009 pour ses travaux sur la gouvernance économique.

b) La théorie

Au cours des années 1970, les travaux de Coase sont repris par Oliver Williamson qui les approfondit en s'appuyant sur le concept de la rationalité limitée de Herbert Simon.

Oliver Williamson est aujourd'hui considéré comme le fondateur de ce courant théorique. Depuis lors, on admet que la théorie des coûts de transaction est fonction du degré de complexité et d'incertitude de l'environnement et que les agents ne sont dotés que d'une « rationalité limitée ». Ne pouvant donc pas prévoir l'ensemble des événements qui pourrait survenir dans le cadre de l'exécution d'un contrat, cet état de fait, facteur d'incertitude, entraîne des coûts de transaction et une incomplétude du contrat. Si les contrats ne peuvent anticiper toutes les situations, ils risquent d'offrir des comportements « opportunistes » qui peuvent détourner l'esprit du contrat en faveur de l'une des parties.

Comme toute transaction économique engendre des coûts de transaction préalables à sa réalisation, l'entreprise efficiente sera celle qui les minimisera. La théorie des coûts de transaction intervient comme un paramètre important dans le choix des formes de gouvernance :

- faire faire par le marché ;
- faire soi-même par l'entreprise ; ou
- faire avec, par une alliance.

Structures organisationnelles

Chapitre 10	Approches et visions des structures organisationnelles	121
Chapitre 11	Typologie classique des structures organisationnelles	133

Approches et visions des structures organisationnelles

Diviser et coordonner.

CHAPITRE 10

1 Définition

Henry Mintzberg définit le concept de structure comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » (extrait de *Le management, voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, 2004, page 188).

Cette définition évoque deux mots-clés de l'organisation : diviser et coordonner :

- la division du travail, qui est une notion fondatrice de l'activité industrielle ;
- la coordination des activités, qui renvoie aux « infinitifs » d'Henri Fayol.

2 Les six parties de l'organisation

Selon Henry Mintzberg, l'organisation de l'entreprise peut être représentée par six parties. Chacune d'elles a tendance à orienter l'entreprise dans son sens. Selon les orientations stratégiques de l'entreprise, une des parties sera en position de prendre le pas sur les autres.

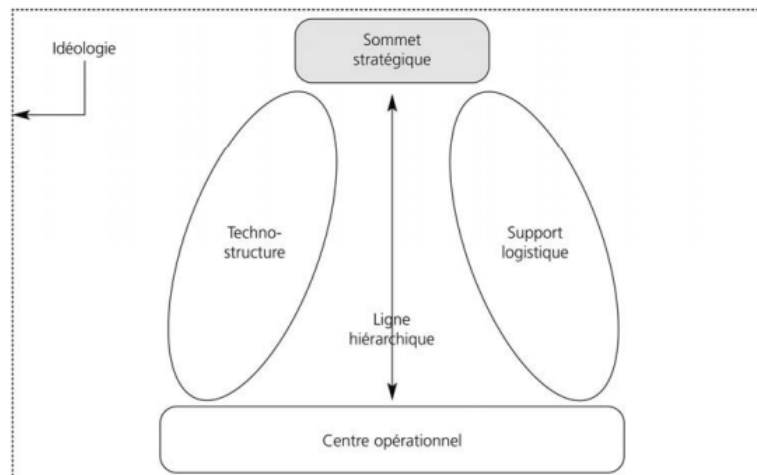
Cette théorie est très utile lorsque les structures organisationnelles sont complexes et qu'il faut recourir à des arbitrages en matière stratégique comme dans le cas des Fusion-Acquisition, des externalisations d'activités ou des diversifications. Entre le marché et l'entreprise, de nombreuses formes « hybrides » existent comme : la sous-traitance, la franchise, les joint-ventures, les alliances... Oliver Williamson s'est aussi consacré à l'étude de ces formes intermédiaires de gouvernance.

Ces six parties ou composantes de l'entreprise sont :

- le sommet stratégique ;
- le centre opérationnel ;
- la ligne hiérarchique ;
- la technostucture ;
- le support logistique ;
- l'idéologie.

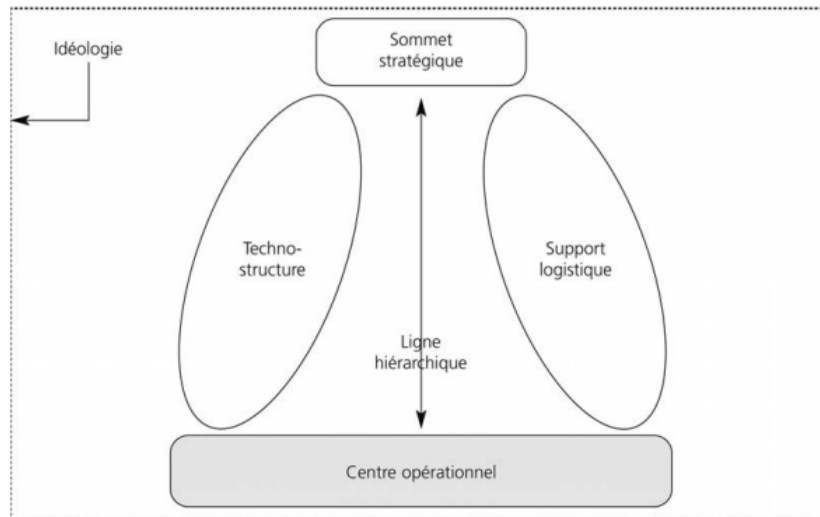
■ Le sommet stratégique

Il est composé des cadres dirigeants (Conseil d'administration, Président, Comité directeur...) en charge du pilotage de l'entreprise (stratégie, recherche et développement, plan de charge, investissements, politique salariale...) et de la gestion de son environnement (actionnaires...).



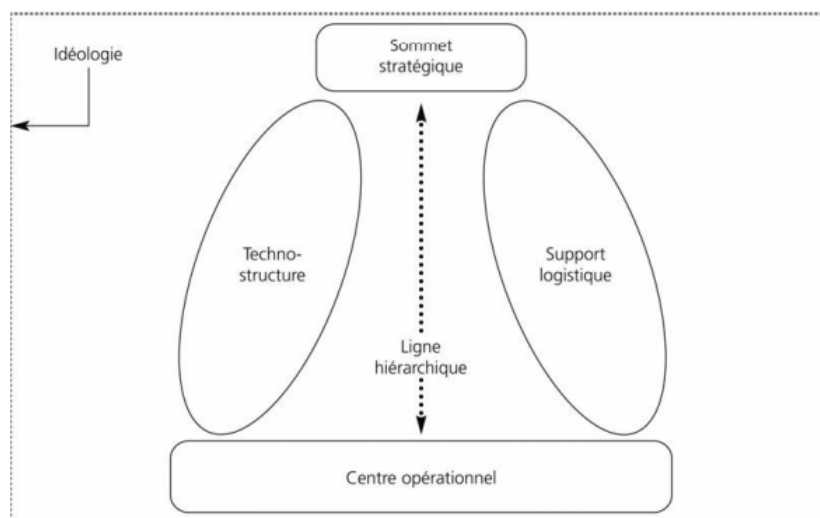
■ Le centre opérationnel

Composé des membres opérationnels de l'entreprise impliqués directement dans les opérations qui concourent à la réalisation d'un produit ou à la délivrance d'un service (approvisionnement, transformation, vente et distribution des produits ou des services), le centre opérationnel est constitué des productifs.



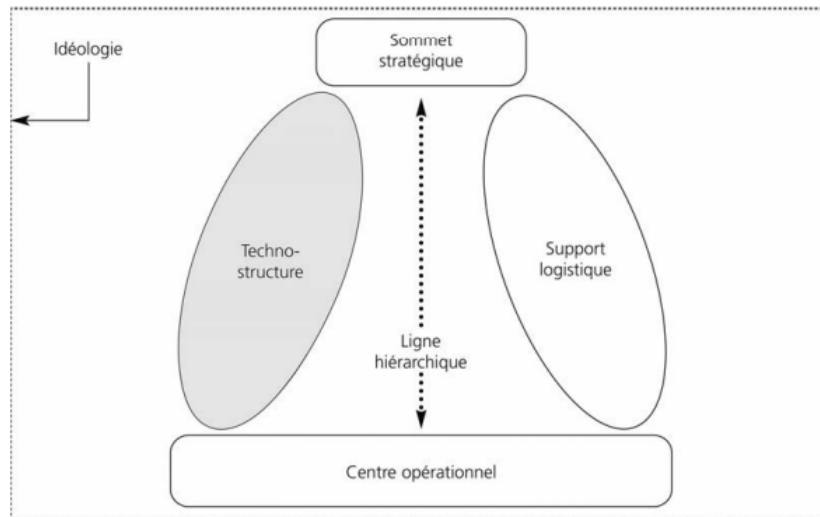
■ La ligne hiérarchique

Composée des directeurs d'usines et cadres intermédiaires, en charge de transmettre les directives du sommet stratégique au centre opérationnel et de rendre compte des activités du centre opérationnel au sommet hiérarchique, la ligne hiérarchique a un rôle de coordination entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.



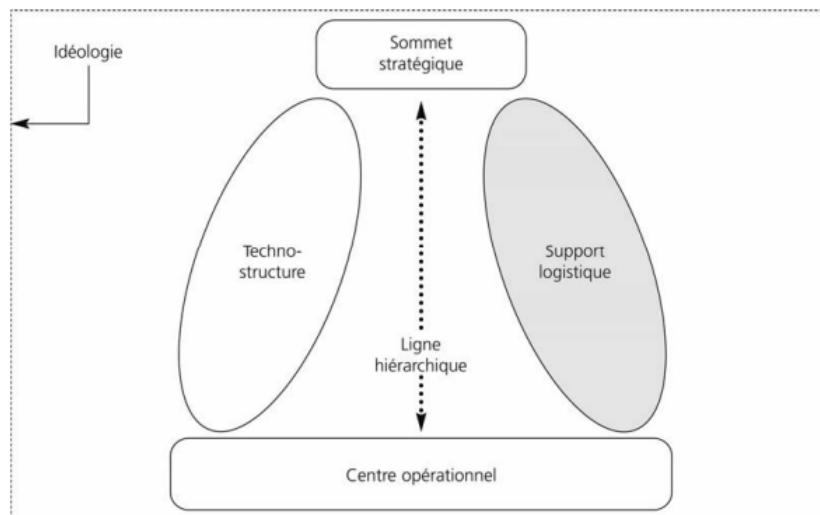
■ La technostructure

Composée des membres de l'entreprise en charge de la standardisation des produits, de l'élaboration des règles, des procédures d'achat et d'approvisionnement, des méthodes de réalisation et de contrôle, de la planification des tâches, la technostructure est un support, un *staff*, orienté vers les opérationnels.



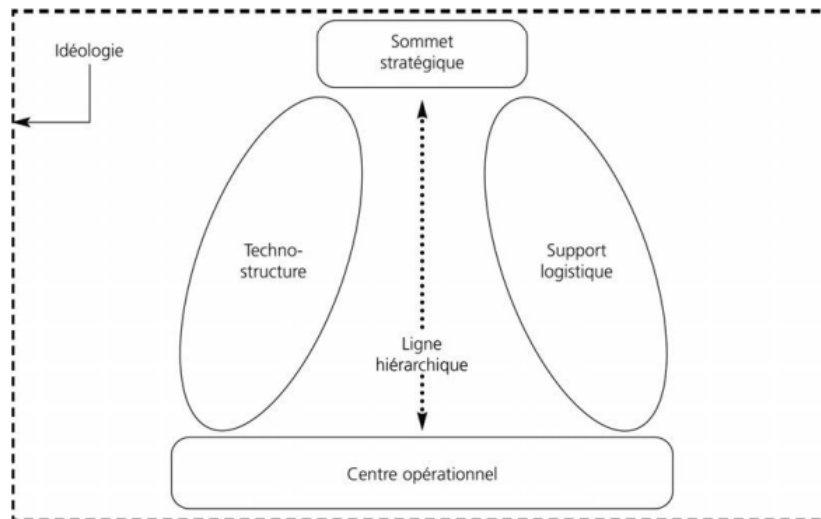
■ Le support logistique

Au service de la bonne marche de l'ensemble de l'entreprise, il concerne les services administratifs (personnel, paye...), les services juridiques, la sécurité, le restaurant d'entreprise, le service reprographie, le gardiennage...



■ L'idéologie

C'est la culture d'entreprise. Comme le dit Henry Mintzberg : « elle se nourrit des traditions et des croyances d'une organisation et c'est ce qui la distingue d'une autre et c'est ce qui insuffle une certaine existence à travers le squelette de sa structure. » (extrait de *Le management, voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, 2004, page 185).



Œuvre de référence

– *Les institutions de l'économie*, Inter-éditions, 1994 (*The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, 1985).

3 Les sept configurations organisationnelles

Henry Mintzberg classe les différentes formes d'organisations comme suit.

■ L'organisation entrepreneuriale

C'est l'organisation de l'entrepreneur unique (propriétaire dirigeant) dont le *leadership* est de type charismatique. Elle est informelle, flexible et adaptative. Dite aussi « simple » ou minimale, cette organisation est appliquée aux petits commerces, cabinets libéraux, TPE et PME. Elle est caractérisée par peu ou pas de :

- division du travail ;
- niveaux hiérarchiques ;
- formalisation ;
- coordination.

■ L'organisation mécaniste

C'est l'organisation de la production des produits industriels de masse. Elle est adaptée aux productions en « chaînes » et répétitives. Cette organisation se développe dans un environnement de marché stable et prévisible. Elle est caractérisée par un(e) fort(e) :

- division du travail ;
- organisation en niveaux hiérarchiques ;
- niveau de règles et de procédures ;
- standardisation.

■ L'organisation divisionnalisée

Elle est adaptée aux organisations produisant des produits et intervenant sur des marchés diversifiés. Sous le pilotage stratégique du siège, cette organisation multidivisionnelle nécessite la création d'unités autonomes (divisions opérationnelles) par types de produits. Elle se développe dans un environnement de marché hétérogène. Cette structure offre la possibilité, par division, d'utiliser des procédés de fabrication différents et de pouvoir réaliser ses produits dans des zones géographiques différentes.

■ L'organisation professionnelle

Elle résulte des membres du centre opérationnel. Leur expertise, leur haut niveau de compétence professionnelle et leur grande expérience leur permettent de résoudre des problèmes complexes et de fonctionner de façon autonome en limitant l'influence de la hiérarchie et de la structure administrative. D'une grande autonomie, ils solliciteront fortement, pour exercer leurs compétences, le support logistique de la structure.

■ L'organisation innovatrice

C'est l'organisation adaptée aux produits de haute technologie. Elle se développera dans un environnement complexe et dynamique. Pluridisciplinaire, composée d'experts reconnus de toutes origines qui sont mobilisés pour réaliser des projets innovants et complexes, elle est décentralisée. L'organisation innovatrice est une adhocratie, une organisation *ad hoc* mise en place spécifiquement à un moment donné pour résoudre des problèmes « non récurrents ». On notera qu'Alvin Toffler a popularisé ce terme dans son livre *Le Choc du futur* (1971). Il écrit, page 129 : « *Nous sommes en fait les témoins de l'apparition d'un nouveau système d'organisation qui va peu à peu contester le pouvoir de la bureaucratie avant de la supplanter définitivement. Ce régime du futur, je l'appellerai l'"ad-hocratie"...* ».

■ L'organisation missionnaire

Cette organisation repose sur un système de valeurs, de normes, de croyances et sur une idéologie dominante auxquels adhèrent les individus qui agissent pour le bien de l'organisation dans sa globalité. Pour promouvoir dans l'unité une mission ou un projet donné, les membres sont soumis à un contrôle normatif.

■ L'organisation politisée

Cette structure est temporaire. Elle représente une organisation qui se trouve dans une situation de crise et de conflits, où les membres cherchent à défendre des intérêts personnels et à exercer leur propre influence sur les autres. Les mécanismes traditionnels de coordination sont remplacés par un jeu de pouvoir informel.

4 Les huit images organisationnelles

Gareth Morgan, professeur à la *Schulid School of Business* de l'Université York à Toronto a clarifié la place des différentes écoles et des différents paradigmes de la théorie des organisations. Son

ouvrage *Les images de l'organisation* (De Boeck, Bruxelles, 1999), dont nous proposons des extraits, se propose par le biais de la métaphore de faire découvrir l'organisation sous différents angles.

Cette approche pertinente permet par l'utilisation du procédé métaphorique de comprendre un concept en se référant à une image connue. Les images organisationnelles de Morgan sont au nombre de huit.

■ L'organisation vue comme une machine

La vision de l'entreprise est réduite à un ensemble de rouages répondant chacun à un objectif particulier. L'entreprise est conçue comme un gigantesque mécanisme destiné à produire des biens ou des services dans lequel chaque individu est un simple rouage. La division du travail réduit l'activité en une multitude de tâches élémentaires que l'on cherche à rendre opérationnelles et efficaces.

La vision taylorienne de la fabrique et le modèle webérien de la bureaucratie en sont des modèles typiques. L'école classique dans son ensemble, qui prône l'organisation comme un système rationnel, est l'illustration de la métaphore de la machine.

■ L'organisation vue comme un organisme

Cette métaphore renvoie à une vision biologique de la vie sociale avec ses concepts associés : besoins, adaptations, régulations, systèmes, évolutions et relègue au second plan les idées mécaniques de structure et de rendement. Concevoir les organisations et leur évolution dans le cadre de leur environnement a conduit à l'élaboration d'une nouvelle approche : la *systémique*.

Deux écoles illustrent cette métaphore : l'école des *relations humaines* avec les travaux d'E. Mayo et A. Maslow et l'école de la *contingence* avec T. Burns et G. Stalker.

■ L'organisation vue comme un cerveau

Cette métaphore trouve son application tout particulièrement dans le traitement de l'information. Les organisations doivent gérer l'information, innover et mettre en œuvre des capacités d'apprentissage. L'organisation, comme le cerveau, traite de l'information.

L'école de la *prise de décision* illustre cette nouvelle métaphore du cerveau avec, entre autres, H. Simons et J. March, les pionniers de « l'approche de la prise de décision » qui avaient, dès les années 1940, analysé les organisations comme des systèmes de prise de décisions.

■ L'organisation vue comme une culture

L'apport majeur du modèle japonais a mis en évidence, dans les années 1970, l'importance de la culture dans la construction d'une organisation. Par un ensemble de codes et de règles non écrites, la culture favorise et assure la cohésion des individus. La vision culturelle de l'entreprise met en évidence que toute organisation repose sur des valeurs et des systèmes de significations communes ; une fois identifiés, ils peuvent être à la source d'innovations et de changements organisationnels.

La théorie Z de W. Ouchi (école néo-classique) illustre la métaphore de la culture. Elle est fondée sur des valeurs, telles que la loyauté, la fidélité, la confiance.

■ L'organisation vue comme un système politique

C'est le jeu des pouvoirs qui coexistent au sein d'une organisation qui est mise, cette fois, en évidence avec la métaphore politique. Le jeu des pouvoirs qui coexiste au sein d'une organisation est comparable à un véritable système politique à l'image de nos gouvernements. La dimension politique d'une organisation est le fruit des rapports entre intérêt, pouvoir et conflit. L'auteur distingue plusieurs types de gouvernements qui régissent les organisations : l'autocratie, la bureaucratie, la technocratie, la cogestion, la démocratie.

Cette métaphore politique se rapproche de l'analyse stratégique développée par M. Crozier dans son ouvrage *L'acteur et le Système* et de l'école sociologique des organisations.

■ L'organisation vue comme une prison du psychisme

La métaphore de la prison du psychisme souligne le fait que les entreprises génèrent des images fortes qui emprisonnent d'une certaine manière leurs employés dans des schémas et des visions qui ne sont que le reflet d'une certaine réalité. L'idée, largement développée par S. Freud, selon laquelle tout individu est prisonnier ou fruit de son expérience passée, peut être extrapolée à l'organisation. On peut ainsi considérer l'organisation comme un produit à la fois de la somme des individus et de leur histoire personnelle, et de l'histoire commune et collective de l'entreprise. Concevoir l'organisation comme ayant de fortes données psychiques, c'est accepter de la comprendre et de l'analyser dans toute sa complexité et sa richesse, et attirer l'attention sur la dimension éthique de l'entreprise. Le rapprochement fait par l'auteur entre la personnalité obsessionnelle de F.W. Taylor et sa théorie de l'organisation scientifique du travail illustre précisément qu'elle est le fruit des luttes intérieures d'une personnalité troublée et névrosée. La bureaucratie webérienne est aussi une forme d'organisation mécaniste de type obsessionnel.

Cette métaphore illustre *l'école classique des organisations* mais aussi *l'école socio-technique*. L'auteur se réfère à Eliott Jacques, un des membres fondateurs du *Tavistock Institute of Human*

Relations de Londres, classé dans l'école socio-technique des organisations, qui a montré avec Iobol Menzies que certaines structures organisationnelles pouvaient s'interpréter comme des défenses sociales contre l'angoisse.

■ L'organisation vue comme flux et transformation

Cette métaphore offre une vision nouvelle de l'organisation. En considérant l'organisation comme un flux de transformation, on s'offre la possibilité de comprendre et de gérer le changement organisationnel. À l'instar d'autres champs des sciences humaines, les approches de l'organisation ont été influencées par les travaux issus du champ des sciences dures. L'auteur distingue quatre mécanismes issus de théories ou de principes scientifiques comme :

- **la théorie de l'autopoïèse** (vient du grec *auto* (soi-même), et *poiésis* (production, création)) : ce concept sous-entend que les systèmes s'autoproduisent. Les organisations tentent sans cesse d'intégrer leur environnement dans un système d'interactions et cherchent à faire face à leur environnement tout en gardant leur identité propre ;
- **la logique du chaos et de la complexité** : cette théorie montre que tout système complexe génère en son sein des systèmes autorégulateurs ou d'auto-organisation spontanés. La mise en avant d'une telle théorie a des répercussions importantes en termes de logique de changement au sein des organisations ;
- **les principes cybernétiques** : il s'agit en réalité d'apporter un éclairage nouveau sur le fait qu'une action peut engendrer une série d'autres actions, ayant de plus en plus d'importance et qui, en fin de compte, peuvent produire l'inverse de la situation recherchée originellement ;
- **la logique du changement dialectique** : le principe dialectique veut que toute action engendre son contraire. Dans ce cas, il est prôné de réunir et d'intégrer dans une même logique, les éléments de l'une et l'autre des forces en présence. K. Lewin fait le même constat : tout changement potentiel subit une résistance exercée par des forces qui travaillent dans le sens contraire. Sa solution est différente, elle réside dans l'élimination ou la réduction des forces à la résistance au profit de celles menant au changement.

■ L'organisation vue comme instrument de domination

L'image de l'organisation vue comme un instrument de domination prolonge celle du système politique et de la culture. Trois penseurs : M. Weber, qui appartient à l'école classique des organisations, R. Michels et K. Marx sont à l'origine de la prise en compte de cet aspect particulier de l'organisation où tout au long de l'histoire, les organisations ont été associées de près ou de loin à des phénomènes de domination sociale : le pouvoir d'un petit nombre imposé à la majorité.

Typologie classique des structures organisationnelles

CHAPITRE 11

L'entreprise, pour produire des biens et des services, doit avoir une structure organisationnelle adaptée à ses objectifs. Le choix de sa structure, étroitement lié au commandement, sera fait par la direction générale, parmi plusieurs grands modèles types, et traduira la façon dont l'entreprise a choisi de diviser son travail. Ce choix stratégique important engage le développement de l'entreprise à long terme.

La structure est l'ossature même de l'organisation ; sa conception permet de coordonner l'ensemble des moyens humains et matériels permettant d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Elle indique les différentes fonctions (tâches à réaliser), leurs regroupements par unité (direction, division, département, service) et précise le découpage hiérarchique. Elle est formalisée par une représentation graphique : l'organigramme.

Ce chapitre présente une typologie des principales structures d'entreprise. On donnera, pour chacune d'elles, sa représentation graphique et ses grandes caractéristiques.

Les trois grandes formes de structures d'entreprise considérées sont les suivantes :

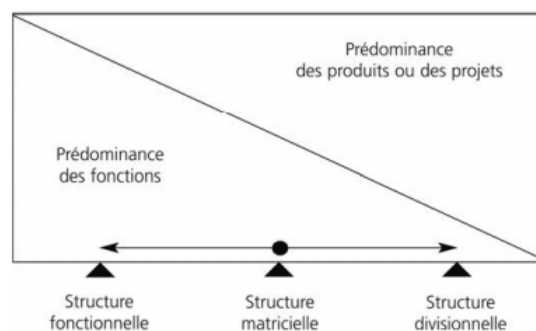
- la structure fonctionnelle ;
- la structure divisionnelle ;
- la structure matricielle.

1 Les deux forces d'attraction de l'organisation de l'entreprise

Avant de présenter les trois grandes familles de structure, nous nous inspirerons de la vision de Jay Galbraith qui illustre, par le schéma ci-dessous, les deux forces d'attraction qui guident le choix de la structure organisationnelle de l'entreprise :

- la force d'attraction représentée par les fonctions (structure fonctionnelle) ;
- la force d'attraction représentée par les produits ou les projets (structure divisionnelle).

La position médiane représente un juste équilibre entre la structure fonctionnelle et la structure divisionnelle : c'est la structure matricielle.

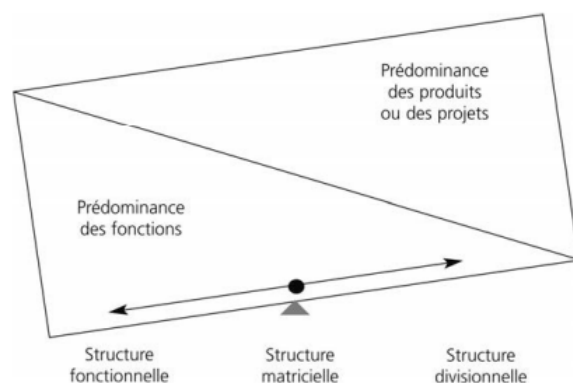


Après avoir pris en compte ce schéma, nous pouvons aborder dans le détail les trois structures fondamentales.

2 La structure fonctionnelle

Le principe de la structure fonctionnelle répond au souhait d'organiser l'entreprise par « fonctions ». Les fonctions caractérisent les activités de l'entreprise et sont complémentaires entre elles. Leur coordination relève de la responsabilité de la direction. Ce type de structure s'adresse à des produits récurrents, dont la technique est maîtrisée dans un marché homogène.

Selon la vision de Jay Galbraith, la structure fonctionnelle donne une prédominance aux fonctions :

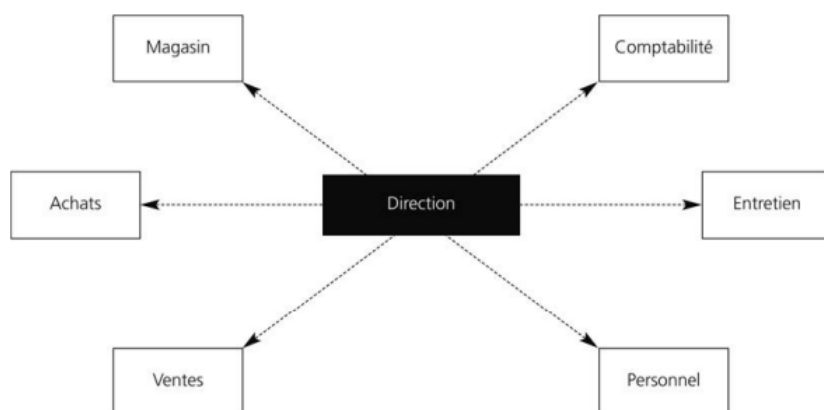


La structure fonctionnelle se déclinera, selon l'importance de l'activité, sous l'une ou l'autre des trois formes suivantes :

- la structure fonctionnelle en soleil ou entrepreneuriale ;
- la structure fonctionnelle simple ;
- la structure fonctionnelle évoluée.

■ La structure en soleil ou entrepreneuriale

a) Représentation graphique



b) Types d'entreprise

Cette structure concerne les secteurs suivants : Commerces – Artisans – Cabinets libéraux – Très petites entreprises (TPE).

c) Avantages

- Mise en œuvre simple.
- Structure flexible.
- Grande adaptabilité au changement.
- Faible besoin de coordination.
- Grande réactivité bilatérale : chef d'entreprise-responsable.

- Pas de risque de redondance de poste.
- Grande complémentarité.

d) Inconvénients

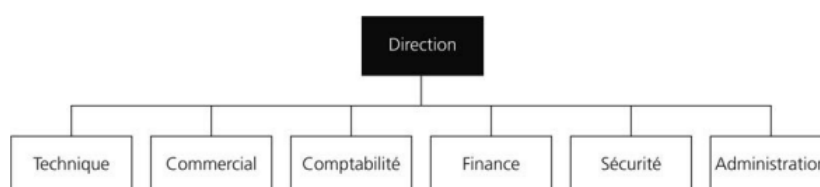
- Pas de communication entre les responsables.
- Peu ou pas de réunion.
- L'information est de type « rayonnante » à l'appréciation du chef d'entreprise.
- Pas de délégation.
- Les risques sont liés à la forte dépendance du dirigeant.

e) Observations

Cette structure est organisée autour du chef d'entreprise, souvent son créateur, dont les qualités de *leadership* sont essentielles pour la survie de l'entreprise. Les responsables sont rassemblés autour de lui pour faire fonctionner la structure.

■ La structure fonctionnelle simple

a) Représentation graphique



b) Types d'entreprises

Cette organisation est réservée aux petites et moyennes entreprises qui ont des activités et des productions récurrentes.

c) Avantages

- Mise en œuvre simple.
- Répartition claire des rôles et des fonctions des chefs de service.
- Communication montante et descendante.

d) Inconvénients

- Structure centralisée.
- Pas ou peu de communication transversale.
- Cloisonnement entre les services.

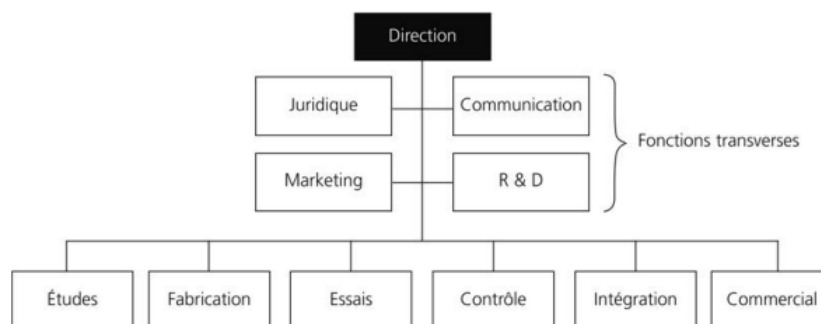
e) Observations

La structure fonctionnelle simple permet d'accéder à une organisation dotée d'une ligne hiérarchique claire. Des services sont créés, obéissant aux règles et procédures de l'entreprise. Ceux-ci sont dirigés hiérarchiquement par le détenteur de la fonction qui incarne le savoir-faire de son périmètre d'activité et sont coordonnés par la direction. Les grandes fonctions de l'entreprise sont représentées.

Cette organisation, fondée sur le principe d'Henri Fayol, repose sur le principe de l'unicité de commandement.

■ La structure fonctionnelle évoluée

a) Représentation graphique



b) Types d'entreprises

Cette structure concerne les grandes entreprises.

c) Avantages

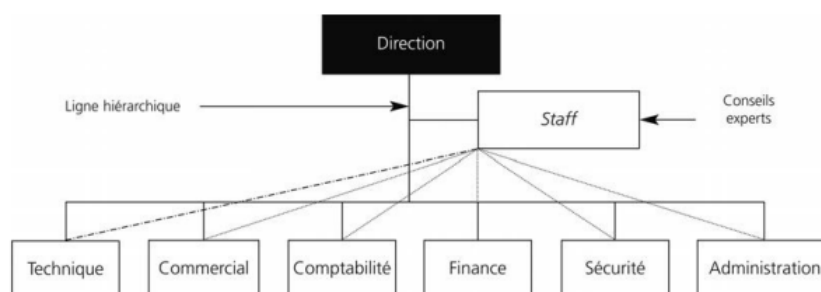
- La cellule d'experts est un support transverse d'aide au fonctionnement de la structure.
- Elle allège les tâches des chefs de service.

d) Inconvénients

- Structure centralisée.
- Risque possible de confusion entre les messages de type « décisions » qui relèvent des structures hiérarchiques et ceux de type « conseils ou recommandations » qui relèvent des fonctions transverses de « l'état-major ».

e) Observations

La structure fonctionnelle dite « évoluée » est la suite naturelle d'une structure fonctionnelle « simple ». Elle sera créée consécutivement à un accroissement de charge. L'organisation prônée par Taylor est une organisation dans laquelle on rajoute, à la ligne hiérarchique (commandement) « *line* », un « *staff* » : le corps des experts, pour créer une organisation de type : « *staff and line* » que l'on traduit par « *hiérarchie linéaire et fonctionnelle* ».

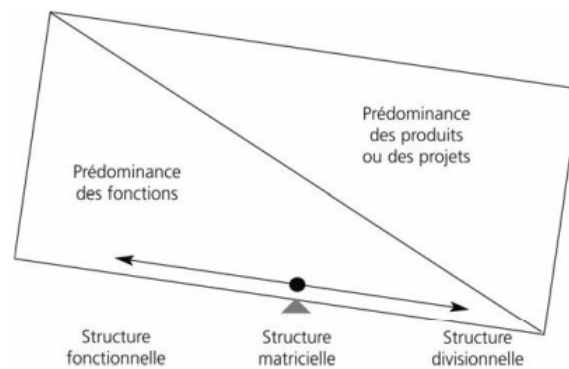


Selon Chandler, la structure fonctionnelle dite « évoluée » est une structure de grande taille dont l'organisation permet de réaliser des économies d'échelle et de rationaliser la production. Il a caractérisé cette forme d'organisation comme étant un type d'organisation de forme unitaire (*Unitary form*) ou forme en U caractérisant ainsi une structure centralisée et adaptée aux réalisations de type « mono-produit ».

3 La structure divisionnelle

Le principe de la structure divisionnelle répond au souhait d'organiser l'entreprise par « divisions », ce qui consiste à réaliser son découpage en produits, marchés ou en zones géographiques. Chacune des divisions dispose de moyens humains et matériels nécessaires pour assurer son autonomie. La coordination des divisions est assurée par le siège de l'entreprise. Ce type de structure qui s'adresse à des produits diversifiés, dans un marché hétérogène, constitue une évolution en taille par rapport à la structure fonctionnelle.

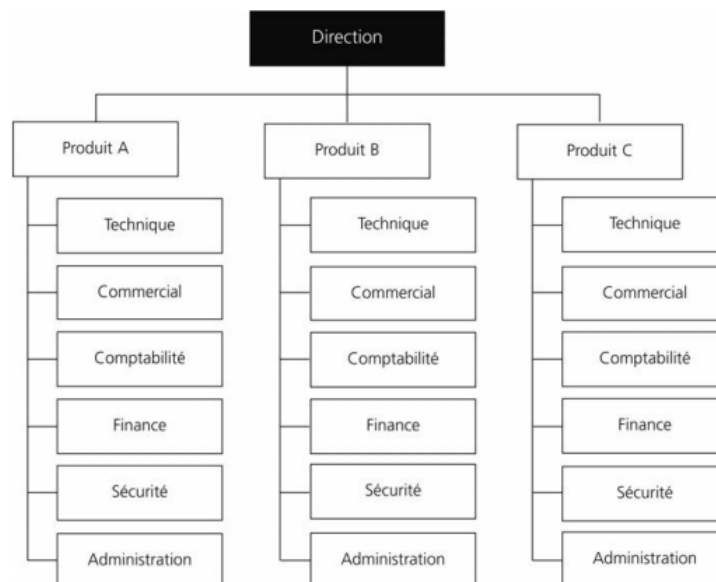
Selon la vision de Jay Galbraith, la structure divisionnelle donne une prédominance aux produits, projets, marchés... :



La structure divisionnelle se déclinera, en fonction de son découpage, suivant les quatre formes suivantes :

- la structure divisionnelle par projet ;
- la structure divisionnelle par produit ;
- la structure divisionnelle par marché ;
- la structure divisionnelle par zone géographique.

■ Représentation graphique



■ Types d'entreprises

Cette structure concerne les grandes entreprises.

■ Avantages

- Motivation des responsables de division.
- Évaluation des performances entre les divisions.
- Structure adaptable au marché.

■ Inconvénients

- Gestion délicate.
- Difficulté d'exploiter simultanément, dans plusieurs divisions, toutes les compétences techniques existantes.
- Mise en danger d'une culture d'entreprise homogène du groupe.
- Multiplication des structures qui engendre des redondances possibles de postes.

■ Observations

Chaque unité est considérée comme un centre de profit ayant à sa tête un « chef d'entreprise » qui reçoit des objectifs de performance (prise de commandes, chiffre d'affaires, résultat...) de la direction générale. La direction générale coordonne les divisions et élabore une stratégie d'ensemble. Elle aura à sa disposition un état-major pour l'assister sur les aspects, entre autres, juridiques, de communication et de gestion des charges.

Selon Chandler, la structure multidivisionnelle associe différenciation et intégration. Les divisions sont autonomes et spécialisées par marché ou ligne de produits. La direction générale assure la cohésion par une coordination et une planification de l'ensemble. Chandler a défini cette forme d'organisation comme étant un type d'organisation de **forme multi-divisionnelle** ou **forme en M. (M. form)** caractérisant ainsi une structure adaptée aux réalisations diversifiées.

4 La structure matricielle

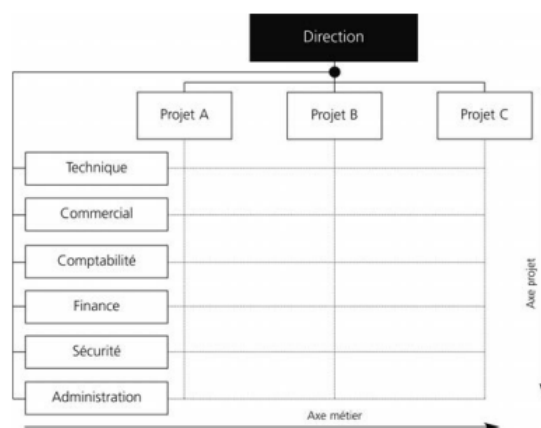
Le principe de la structure matricielle répond au souhait d'organiser l'entreprise en utilisant simultanément les caractéristiques de la structure fonctionnelle (axe métier) et les caractéristiques de la structure divisionnelle par produit (axe projet).

Selon la vision de Jay Galbraith, la structure matricielle représente un équilibre entre la structure fonctionnelle, qui donne une prédominance aux fonctions, et la structure divisionnelle, qui donne une prédominance aux produits et aux projets.

La structure matricielle combine :

- la structure fonctionnelle, responsable des ressources techniques et humaines (axe métier) ;
- la structure divisionnelle par projet, garante de la conduite à bonne fin des produits ou du projet (axe projet). Le principe de fonctionnement repose sur :
- le détachement, en début de programme, des effectifs de l'axe métier vers l'axe projet ;
- le retour des effectifs, en fin de programme, de l'axe projet vers l'axe métier. Pendant la durée du projet, les personnels détachés dans la structure projet dépendent hiérarchiquement de l'axe métier et sont dirigés opérationnellement par le chef de projet qui appartient à l'axe projet.

■ Représentation graphique



■ Types d'entreprises

Cette structure concerne les grandes entreprises et particulièrement celles de l'aéronautique et du spatial. On la retrouve aussi dans le bâtiment, l'informatique, la chimie et pour toute réalisation ayant un caractère unique et exceptionnel.

■ Avantages

Maîtrise des charges et ajustement permanent entre les besoins projets et les métiers.

■ Inconvénients

- Pas d'unicité de commandement.
- Gestion des effectifs détachés dans les projets.
- Communication difficile entre l'axe métier et l'axe projet.

■ Observations

Cette structure d'entreprise s'adresse à des produits non récurrents et complexes et répond au souhait de réaliser des projets :

- limités dans le temps ;
- soumis à des modifications.

5 Tableau de synthèse

Structure	Types	Caractéristiques	Pouvoir	Taille	Inspirateur
Fonctionnelle	en soleil	La faible formalisation des rôles et des procédures offre une grande flexibilité et permet de s'adapter au changement. La division du travail est embryonnaire.	Centralisation du pouvoir	TPE (artisan, cabinets libéraux, commerce)	

	simple	La division administrative du travail illustre cette structure découpée en grandes fonctions. Cette structure permet de réaliser des économies d'échelle.	Unité de commandement	PME-PMI	H. FAYOL (1916)
	évoluée	L'expert fait son entrée dans l'organisation. Cette structure est caractérisée par le fonctionnement en « staff and line ». On adjoit à la hiérarchie linéaire (line) des relations de conseil (staff). Taylor accorde une place prédominante aux experts, quitte à sacrifier le principe de l'unité de commandement.	Pluralité du commandement	Grandes entreprises phase croissance	F.W. TAYLOR (1911)
Divisionnelle		Cette structure caractérise les organisations placées dans un environnement de marché hétérogène et (ou) réalisant des produits différents. Coordonnées par la direction générale, les divisions constituent des entités économiques, homogènes, qui sont évaluées par des critères comptables. Le responsable de division a les attributions d'un dirigeant d'entreprise (centre de profit), auquel la direction générale assigne des objectifs de rentabilité.	Décentralisation du pouvoir	Grandes entreprises en phase de maturité	Alfred D. CHANDLER (1962)

Matricielle		La structure matricielle est adaptée à des contextes industriels difficiles, nécessitant l'utilisation de compétences de haut niveau, dans un environnement incertain. Elle répond au souhait de réaliser des projets limités dans le temps et soumis à des évolutions. Cette structure abandonne le principe de l'unité de commandement et nécessite beaucoup de collaboration, de communication et de négociation entre la responsabilité fonctionnelle (axe projet) et la responsabilité hiérarchique (axe métier).	Dualité du commandement	Grandes entreprises	J. GALBRAITH (1970)
-------------	--	--	-------------------------	---------------------	---------------------

- ABRIC (J.-C.), *Psychologie de la communication : théories et méthodes*, Armand Colin, 2003.
- AÏM (R.), *100 questions pour comprendre et agir : Organisation des entreprises*, Afnor, 2006.
- ALBERTO (T.), Combemale (P.), *Comprendre l'entreprise : théorie, gestion, relations sociales*, Armand Colin, 2004.
- AUBERT (N.), GRUÈRE (J.-P.), JABES (K.), LAROCHE (H.), MICHEL (S.), *Management, aspects humains et organisationnels*, PUF, Fondamental, 2005.
- BAGLA (L.), *Sociologie des organisations*, La Découverte, collection Repères, 2004.
- BEITONE (A.), CAZORLA (A.), DOLLO (C.), DRAI (A.-M.), *Dictionnaire des sciences économiques*, Armand Colin, 2002.
- BÉLANGER (L.), MERCIER (J.), *Auteurs et Textes classiques de la théorie des organisations*, Les Presses de l'Université Laval, 2006.
- BOYER (L.), *50 ans de management des organisations*, Éditions d'Organisation, 2005.
- Capul (Y.) (sous la direction), « Management et organisation des entreprises », *Les Cahiers français*, La Documentation française, n° 287, 1998.
- DERRAY (A.), Lusseau (A.), *Les structures d'entreprise*, Ellipses, 2006.
- ELLEBOODE (C.), *La division du travail, de l'économie au social*, Armand Colin, 2006.

- Ferrandon (B.) (sous la direction), « Comprendre le management », *Les Cahiers français*, n° 321, La Documentation française, 1998.
- HOUNOUNOU (A.), *100 fiches pour comprendre l'organisation et la gestion de l'entreprise*, Bréal, 2005.
- LIVIAN (Y.-F.), *Introduction à l'analyse des organisations*, Economica, 2004.
- MINTZBERG (H.), *Le management, voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, 2004.
- MINTZBERG (H.), *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1982.
- PLANE (J.-M.), *Théorie des organisations*, 2^e éd., Dunod, 2000.
- ROJOT (J.), *Théorie des organisations*, Éditions ESKA, 2003.
- ROULEAU (L.), *Théories des Organisations – Approches classiques, contemporaines et de l'avantgarde*, Presses de l'Université du Québec, 2007.
- SARNIN (P.), *Psychologie du travail et des Organisations*, De Boeck, 2007.
- SAUSSOIS (J.-M.), *Théories des Organisations*, LaDécouverte, collection Repères, 2007.
- *Lexique d'économie*, 7^e éd., Dalloz, 2002.
- *Lexique de gestion*, 5^e éd., Dalloz, 2004.

Liste des auteurs cités dans le livre

A

Ansoff, 69

Argyris, 59

B

Barnard, 49

Burns, 95

C

Chandler, 94

Coase, 115

Crozier, 104

Cyert, 67

D

Deming, 76

Drucker, 73

F

Fayol, 37

Follett, 43

Ford, 36

G

Galbraith, 136, 143

Gantt, 35

Gélinier, 75

Gilbreth, 34

Gouldner, 104

H – J

Herzberg, 54

Juran, 79

L

Lawrence, 96

Lewin, 50

Likert, 58

Lorsch, 96

M

March, 67

Maslow, 52

Mayo, 48

Mac Clelland, 54

Mac Gregor, 56

Merton, 102

Mintzberg, 97

Morgan, 129

O

Ohno, 83

Ouchi, 84

P

Pareto, 80

Perrow, 93

S

Sainsaulieu, 111

Scott, 19

Selznick, 103

Shingo, 81

Simon, 65

Sloan, 72

Smith, 28

Stalker, 95

T

Taylor, 31

Touraine, 107

Trist, 91

W

Weber, 41

Williamson, 116

Woodward, 93



7^e édition
2014-2015

L'essentiel de la
Théorie des organisations

LES CARRÉS

Droit
Science Politique
Sciences
économiques
**Sciences
de gestion**
Concours
de la Fonction
publique

Le contenu du livre

Ce livre présente, en **11** chapitres, une **cartographie claire et pédagogique**, par **grande école de pensée**, de la **Théorie des organisations**. Cette discipline scientifique pluridisciplinaire autonome qui fait appel à diverses branches des sciences humaines (psychologie, sociologie, économie, gestion, management...) permet de découvrir le fonctionnement des entreprises et leurs structures. Au total, une présentation synthétique, rigoureuse et pratique des **grands concepts fondateurs de la Théorie des organisations**.

Le public

- Étudiants des filières universitaires de gestion
- Étudiants des écoles de commerce
- Étudiants des écoles d'ingénieur
- Responsables et chefs de projet

L'auteur

Roger Aim, ingénieur diplômé de l'ESTACA et de l'ENSAE, est l'auteur de nombreux ouvrages universitaires. Il a effectué toute sa carrière dans l'industrie aéronautique et spatiale et a enseigné à l'IUP de Management des entreprises de l'université de Nice Sophia Antipolis. Il est conseiller de l'enseignement technologique de l'académie de Nice.

Le sommaire

- **Théorie traditionnelle des organisations**
 - classement et identification et classification des grandes écoles de pensée
 - l'école classique des organisations
 - l'école des relations humaines
 - l'école de la prise de décision
 - l'école néo-classique ou empirique
 - l'école socio-technique
 - l'école de la contingence
 - l'école sociologique
 - l'école économique
- **Structures organisationnelles**
 - approches et visions des structures organisationnelles
 - typologie des structures organisationnelles



9 782297 039963

Prix : 15,50 €

ISBN 978-2-297-03996-3

www.lextenso-editions.fr



lextenso éditions

Réussir
mon cursus

